

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“M. FANNO”**

Corso di laurea magistrale in
ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

**“LA GOVERNANCE DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE
BANCARIA: L’EVOLUZIONE STATUTARIA ALLA LUCE DEL
PROTOCOLLO ACRI-MEF”**

Relatore:

Chiar.mo Prof. **FABRIZIO CERBIONI**

Laureanda:

IRENE SPIANDORE

Matricola n. 1130092

Anno Accademico 2017–2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

*A Marco,
che mi ha spinto e sostenuta
in questo percorso*

*A Mamma, Papà e Ilaria,
che mi hanno affiancata*

Indice

Introduzione.....	9
Capitolo 1.....	11
Fondazioni di origine bancaria: nascita, evoluzione e tratti distintivi	11
1.1 Caratteristiche comuni delle organizzazioni non profit.....	11
1.2 Una definizione per gli enti non profit	13
1.3 Le fondazioni in generale	16
1.4 Tipi di fondazioni	18
1.5 Origini e natura delle fondazioni di origine bancaria	20
1.6 Ruolo delle fondazioni di origine bancaria	31
1.7 Attività delle fondazioni di origine bancaria	33
1.8 La situazione attuale delle fondazioni di origine bancaria: dati numerici.....	40
Capitolo 2.....	47
Il Protocollo d'intesa Acri-Mef	47
2.1 L'Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa	48
2.2 Il Protocollo dal punto di vista giuridico e istituzionale.....	49
2.3 Le ragioni e gli obiettivi del Protocollo d'intesa	50
2.4 Opinioni sul Protocollo: tra opportunità e rischi	52
2.5 Attuazione del Protocollo.....	55
2.6 Le novità del Protocollo sugli aspetti economico - patrimoniali.....	55
2.7 Le novità del Protocollo in tema di governance.....	61
Capitolo 3.....	65
Analisi degli statuti.....	65
3.1 Metodologia di analisi.....	65
3.2 Partecipazioni: art. 6.....	68
3.3 Mandati: art. 7, co. 1, lett. a)	69
3.4 Mandati: art. 7, co. 1, lett. b)	71
3.5 Mandati: art. 7, co. 1, lett. c)	73
3.6 Mandati: art. 7, co. 2	75
3.7 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 1	78
3.8 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 2	81
3.9 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 3	83
3.10 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 4	85
3.11 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 5	87
3.12 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 6	91
3.13 Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 1 e 2.....	91

3.14	Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 3.....	93
3.15	Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 4.....	95
3.16	Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 5.....	96
3.17	Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 1	99
3.18	Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 2.....	102
3.19	Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 3.....	104
3.20	Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 4.....	106
3.21	Trasparenza: art. 11, co. 1.....	107
3.22	Trasparenza: art. 11, co. 2, 3, 4 e 5.....	108
3.23	Cooperazione e forme di aggregazione: art. 12	112
Conclusioni.....		115
Bibliografia.....		121
Appendice.....		147

Introduzione

Le fondazioni di origine bancaria sono soggetti non profit, privati e autonomi, nati all'inizio degli anni Novanta con la c.d. legge Amato (n. 218 del 30 luglio 1990), attraverso la separazione dell'attività creditizia da quella filantropica. In questo modo, le attività finalizzate allo sviluppo sociale, culturale, civile ed economico rimasero proprie delle Fondazioni.

Le fondazioni raggiunsero la loro completa e non contraddittoria definizione sotto il profilo istituzionale e giuridico con la riforma Ciampi del 1998/1999, che portò al riconoscimento della loro natura giuridica privata, successivamente confermata dalla Corte Costituzionale con le sentenze numero 300 e 301 del settembre 2003.

Le fondazioni di origine bancaria sono 88, diverse per origine, dimensione e operatività territoriale.

Il loro ruolo è la promozione dello sviluppo dei territori su cui si collocano e in generale del Paese italiano. È un ruolo che si esprime a due livelli: come enti erogatori di risorse filantropiche al non profit e agli enti locali, e come importanti investitori istituzionali.

Le fondazioni di origine bancaria rappresentano un volano per il volontariato e per tutto il Terzo settore, una preziosa infrastruttura immateriale di un sistema economico e sociale pluralistico¹, operante in un'ottica di sussidiarietà orizzontale.

Ogni anno le fondazioni di origine bancaria nel loro insieme devolvono erogazioni filantropiche per circa un miliardo di euro a favore di soggetti privati non profit o istituzioni pubbliche.

Al fine di dare sistematicità alle migliori pratiche già sperimentate e pienezza di attuazione allo spirito delle norme che le regolano, nell'aprile 2012 le fondazioni di origine bancaria si sono date una sorta di codice di riferimento volontario, ma vincolante, la Carta delle Fondazioni. Essa ha posto le basi per un processo di autoriforma il cui passaggio fondamentale è stato la firma, il 22 aprile 2015, di un Protocollo d'intesa fra Acri e il Ministero dell'Economia e delle Finanze (autorità di vigilanza sulle fondazioni di origine bancaria). Esso ha l'obiettivo di modificare gli statuti e l'operatività delle fondazioni in modo da diversificare gli investimenti, valorizzare la trasparenza delle erogazioni e disciplinare in termini più stringenti la *governance*. Per meglio comprendere l'entità delle disposizioni del Protocollo stesso risulta fondamentale ripercorrere però l'*excursus* storico che ha portato oggi le fondazioni a ricoprire un ruolo di

¹ Giuseppe Guzzetti in www.acri.it

primaria importanza nel panorama italiano. Successivamente, saranno presentati i dati anagrafici e caratteristici di tali fondazioni.

Obiettivo di tale elaborato è, nella seconda parte, la constatazione delle modifiche statutarie apportate dalle fondazioni aderenti al Protocollo, nonché dell'entità di tali modifiche nei casi in cui sia stato possibile ottenere copia dello statuto precedentemente in vigore al Protocollo. Tale analisi coinvolgerà, in particolare, il rispetto di quanto disciplinato dal Titolo II del Protocollo in tema di *governance*.

Sarà inoltre dato merito alle fondazioni che, in rispetto al Protocollo, non solo hanno previsto quanto disciplinato da esso, ma si sono auto-imposte vincoli ancora più stringenti.

Capitolo 1

Fondazioni di origine bancaria: nascita, evoluzione e tratti distintivi

1.1 Caratteristiche comuni delle organizzazioni non profit

Negli ultimi decenni, le organizzazioni non-profit hanno attirato sempre più l'attenzione degli italiani e giocano ora un ruolo significativo nel sistema sociale ed economico nazionale, soprattutto all'interno del "modello italiano" di *welfare state*.

L'incremento della vita media, il rapido declino del tasso di natalità, l'invecchiamento della popolazione, l'alto tasso di disoccupazione, la percentuale di donne che lavorano a tempo pieno aumentata negli anni, questi sono solo alcuni esempi che portano ad affermare la generazione di un vasto insieme di nuovi bisogni che il sistema pubblico di *welfare* non è stato in grado di affrontare in modo pieno e rapido. I bisogni insoddisfatti hanno iniziato a generare una domanda di nuovi servizi che non vengono forniti né dallo Stato né dal mercato. Barbetta G.P. (2000) spiega in questo modo l'emergere del non profit in Italia.

Le organizzazioni non profit "incaricate" di soddisfare tali bisogni presentano delle caratteristiche comuni:

- l'altruismo: tendenza ad adoperarsi per gli altri in assenza di un calcolo di convenienze reciproche;
- la beneficenza: atto di donazione fine a sé stesso, senza alcuna pretesa o proposta di controprestazione;
- la fornitura di beni e servizi non prodotti né dall'attore statale né dalle imprese orientate al profitto. Questi beni e servizi possono essere destinati alla beneficenza oppure immessi nel mercato. In questo ultimo caso innesca un processo di natura economica che si può concludere con profitto nullo (costi uguali ai ricavi) oppure con la determinazione di un profitto (costi inferiori ai ricavi), con il vincolo però della non assegnazione e della non distribuzione a terzi (Legrenzi P. e Segre G. 2007).

Salomon e Anheier (1994) invece fissano dei veri e propri criteri per stabilire se un'organizzazione appartiene a tale organismo:

- la costituzione formale;
- la natura giuridica privata;
- l'autogoverno;
- l'assenza di distribuzione di profitto;
- la presenza di una certa quantità di lavoro volontario.

In merito alla costituzione formale, l'organizzazione deve essere dotata di uno statuto, di un atto costitutivo o di qualunque altro documento che regoli l'accesso dei membri, i loro comportamenti e le relazioni reciproche: ecco che gli organismi non dotati di uno dei documenti appena citati non possono essere ricompresi nel non-profit (ad esempio i comitati di raccolta di fondi a favore di cause specifiche, i gruppi missionari parrocchiali, gruppi di aiuto reciproco *self-help*).

Quando Salamon e Anheier (1994) stabiliscono come criterio la natura giuridica privata intendono dire che possono essere definite organizzazioni non-profit quelle che non fanno parte del settore pubblico. A tal proposito è utile sottolineare che Barbetta nel 1996 riteneva le fondazioni di origine bancaria parte integrante del settore pubblico; ad oggi invece questi soggetti sono da ritenere enti di natura giuridica privata, secondo quanto previsto dall'art. 2, d.lgs. 153/1999.

In merito al requisito dell'autogoverno, l'organizzazione – per appartenere al non-profit – non dovrebbe essere controllata, nello svolgimento dei propri processi decisionali, da altre organizzazioni facenti parte del settore pubblico o di quelle delle imprese a fine di lucro. La verifica del rispetto del criterio viene principalmente dalla osservazione della composizione dei consigli di amministrazione: nel caso in cui il numero dei soggetti nominati da enti pubblici o imprese a scopo di lucro sia prevalente, l'organizzazione viene esclusa dal settore non-profit. Sulla base di questo criterio Barbetta non considera parte del settore non-profit le fondazioni di origine bancaria, in quanto per molte di esse il potere di nomina di membri nei consigli di amministrazione spetta ad organismi pubblici quali Comuni, Province, Regioni o camere di commercio².

I due restanti requisiti – l'assenza di distribuzione di profitto e la presenza di una certa quantità di lavoro volontario – sono di facile interpretazione; sono però necessarie le dovute precisazioni: (i) l'assenza di distribuzione di profitto non significa in alcun modo che l'organizzazione non possa realizzare profitti, ma solo che gli stessi debbono essere reinvestiti; (ii) i volontari possono svolgere sia funzioni operative che funzioni dirigenziali o di indirizzo

² Lo stesso Barbetta a tal proposito scrive però "In questi casi la natura pubblica dell'ente risulta più difficile da provare con il solo criterio dell'autogoverno" (Barbetta G.P., 1996, p. 63) facendo intendere la difficoltà nel collocare le fondazioni di origine bancaria nella categoria degli organismi di natura pubblica.

delle attività delle organizzazioni e la loro presenza può riscontrarsi anche nella forma di retribuzioni inferiori alla media del mercato per posizioni professionali omogenee.

1.2 Una definizione per gli enti non profit

Una volta riconosciute le caratteristiche comuni alle organizzazioni non profit, si può procedere con una definizione.

L'assenza nel nostro ordinamento giuridico di una definizione di questi soggetti, gli usi molteplici di "ente non-profit" e l'assenza di una precisa codificazione fanno sì che non esista una definizione univoca, piuttosto varie convinzioni definitorie (Mori P. A. 2008).

Tra gli altri, Bishop M. (2006) definisce il non-profit come un "complesso di organizzazioni e di idee che occupa uno spazio rilevante nel mondo contemporaneo, non solo dal punto di vista economico ma anche da quello sociale" (si veda a tal proposito Legrenzi P. e Segre G. 2007). Sulla definizione delle organizzazioni non-profit si è proceduto molte volte a una definizione "negativa" o "residuale", in altre volte positiva.

L'economia pensata in maniera tradizionale si fonda su un assunto forte, quello del perseguimento del proprio interesse da parte degli individui. Questo paradigma resiste da 240 anni, da quando le sue fondamenta sono state gettate da Adam Smith. Partendo da questo presupposto, il non-profit trova una definizione residuale, o meglio, in negativo. L'etichetta "in negativo" deriva proprio dal fatto che si presuppone che il "normale" sia il profit (Legrenzi P. e Segre G. 2007).

Borgonovi (1993) nell'individuare il non-profit ne dà una definizione residuale affermando che fanno parte del non-profit gli istituti che si distinguono dagli istituti *for profit* e pubblici; lo stesso aggiunge però che la classificazione non si basa sul settore di appartenenza, ma per l'obiettivo che si prefiggono. Infatti se l'obiettivo è quello di portare beneficio e aumentare l'utilità per determinati gruppi di soggetti (ad esempio gli anziani, i disabili, le popolazioni di Paesi in via di sviluppo e nelle comunità locali, gli utenti delle fondazioni di origine bancaria ecc.) allora il soggetto è un non-profit.

Esistono tuttavia dei criteri generali di classificazione riconosciuti dagli istituti di rilevazione statistica dei principali paesi, tra cui l'Istat, per la definizione degli organismi non-profit.

L'Istat definisce in termini generali come istituzioni non-profit "tutte quelle unità istituzionali produttive di beni e di servizi, anche prive di personalità giuridica, che non distribuiscono i profitti ai soggetti costituenti" (Istat 2001, p. 19).

Lo stesso Istat definisce in maniera più puntuale le istituzioni non profit nella parte riguardante le “Istituzioni pubbliche e istituzioni non profit” dell’Annuario statistico italiano del 2016: “Unità giuridico-economica dotata o meno di personalità giuridica, di natura pubblica o privata, che produce beni e servizi destinabili o non destinabili alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statutarie, non ha facoltà di distribuire, anche indirettamente, profitti o altri guadagni diversi dalla remunerazione del lavoro prestato ai soggetti che la hanno istituita o ai soci. Secondo tale definizione, costituiscono esempi di istituzione non profit: le associazioni, riconosciute e non riconosciute, le fondazioni, le cooperative sociali, i comitati. Rientrano tra le istituzioni non profit anche le organizzazioni non governative, le organizzazioni di volontariato, le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus), i partiti politici, i sindacati, le associazioni di categoria, gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti” (Istat 2016). Particolarmente chiaro è stato il censimento del 1999 che ha chiaramente individuato le fondazioni bancarie quali enti non-profit.

Cooperativa sociale	Università
Fondazione	Università non statale legalmente riconosciuta
Fondazione bancaria	Università straniera
Altre fondazioni non classificate	Università terza età
Enti lirici ed ex legge 59	Altre università
Enti culturali vari	Istituzioni educative e di formazione
Organizzazione volontariato	Scuola materna
Ente ecclesiastico	Scuola elementare
Confraternita	Scuola media
Parrocchia	Scuola superiore
Seminario o scuola cattolica	Scuola speciale (di perfezionamento)
Diocesi	Centro formazione professionale
Arcidiocesi	Altre scuole
Altro	Istituzioni di studio e ricerca
Comitato	Associazioni
Istituzioni sanitarie	Associazione sportiva
Casa di cura	Associazione categoria
Casa di riposo	Associazione professionale
Istituto di assistenza sociale	Associazione tutela diritti
Comunità terapeutica	Associazione combattentistica
I.R.C.C.S.	Associazione Proloco
I.P.A.B. depubblicizzata	Associazione religiosa
Istituto qualificato presidio ASL	Associazione agricola
Ospedale classificato o assimilato	Associazione artistica e culturale
Istituti di riabilitazione	Associazione ambientalista
Opera pia	Associazione ricreativa
Istituzioni mutualistiche e previdenziali	Associazione militare
Società di mutuo soccorso	Federazioni
Fondo pensione	Federazione sportiva
Cassa di previdenza e assistenza	Federazione sportiva affiliata

<i>Ente di patronato</i>	<i>Organizzazioni non governative</i>
<i>Istituzioni di rappresentanza</i>	
Partito politico	
Sindacato dei lavoratori dipendenti	

Fonte: ISTAT (2001, prospetto 2.3)

Una novità importante per il mondo del non profit è rappresentata dalla riforma del Terzo settore (Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117³). Grazie alla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale è in vigore il Codice del Terzo settore. Esso introduce nel nostro ordinamento la qualifica di “Ente del Terzo settore” (ETS) per:

- le organizzazioni di volontariato (che dovranno aggiungere Odv alla loro denominazione);
- le associazioni di promozione sociale (Aps);
- gli enti filantropici;
- le imprese sociali, incluse le cooperative sociali;
- le reti associative;
- le società di mutuo soccorso;
- le associazioni, riconosciute e non riconosciute;
- le fondazioni e gli enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi.

La qualifica di ETS è subordinata all’iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS).

Non sono Enti del Terzo settore:

- le amministrazioni pubbliche;
- le fondazioni di origine bancaria;
- i partiti;
- i sindacati;
- le associazioni professionali, di categoria e di datori di lavoro.

Sono inoltre definite in un unico elenco riportato all’art. 5 le “attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale” che “in via esclusiva o principale” sono esercitati dagli Enti del Terzo settore. Si tratta di un elenco che riordina le attività consuete del non profit (dalla sanità all’assistenza, dall’istruzione

³ Pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 179 del 2 agosto 2017

all'ambiente) e ne aggiunge alcune emerse negli ultimi anni (*housing*, agricoltura sociale, legalità, commercio equo ecc.).

Gli Ets, con l'iscrizione al registro, sono tenuti al rispetto di vari obblighi riguardanti la democrazia interna, la trasparenza nei bilanci, i rapporti di lavoro e i relativi stipendi, l'assicurazione dei volontari, la destinazione degli eventuali utili.

Gli obblighi sopra detti sono controbilanciati da una serie di esenzioni e vantaggi economici: circa 200 milioni nei prossimi tre anni sotto forma di incentivi fiscali maggiorati, di risorse del nuovo Fondo progetti innovativi, di lancio dei "Social bonus" e dei "Titoli di solidarietà".

Sono inoltre rese esplicite delle indicazioni alle pubbliche amministrazioni su come cedere beni mobili o immobili alle associazioni, incentivare la cultura del volontariato o coinvolgere gli stessi Ets nella gestione dei servizi sociali.

Una parte consistente del Codice è dedicata ai Centri di servizio per il volontariato (CSV). Essi dovranno essere di nuovo accreditati e governati dall'Organismo nazionale di controllo (Onc) e dalle sue articolazioni territoriali (Otc), le cui maggioranze saranno detenute dalle fondazioni di origine bancaria. Nella *governance* dei CSV possono entrare tutti gli Ets, anche se la maggioranza in assemblea dovrà essere garantita al volontariato. Sono previsti nuovi criteri di incompatibilità tra la carica di presidente di un CSV e altre cariche. Viene inoltre centralizzato e ripartito a livello nazionale il fondo per il funzionamento dei CSV, che continuerà ad essere alimentato da una parte dagli utili delle fondazioni di origine bancaria e da un credito di imposta fino a 10 milioni, a regime, che queste ultime si vedranno riconoscere ogni anno.

1.3 Le fondazioni in generale

Come visto precedentemente, parte del mondo non-profit è occupata dalle fondazioni.

L'Istat, nell'Annuario statistico italiano 2016, dà la seguente definizione di fondazione: "Istituzione privata senza fini di lucro, dotata di un proprio patrimonio, impegnata in molteplici settori: assistenza, istruzione, ricerca scientifica, erogazioni premi e riconoscimenti, formazione, ecc. La sua disciplina è prevista dal codice civile e la struttura giuridica può variare a seconda del tipo di fondazione che viene costituita ed è facoltativa la richiesta del riconoscimento ai sensi del d.p.r. 361/2000 attraverso l'iscrizione al Registro delle persone giuridiche, istituito presso gli Uffici Territoriali di Governo (ex Prefetture), (articoli 14 e segg. c.c.; d.p.r. 361/2000)."

La disciplina civilistica volta a regolamentare gli enti senza scopo di lucro è contenuta negli articoli 14 e seguenti del codice civile (capo II e capo III del Titolo II) disciplinanti le associazioni, le fondazioni e i comitati⁴.

Il Capo II ha inizialmente innescato una definizione di fondazione basata sulla distinzione tra essa e l'associazione, in base alla quale nelle associazioni il dato caratterizzante è la presenza di un gruppo di persone unite dalla volontà di perseguire una determinata finalità, nelle fondazioni è un patrimonio vincolato al perseguimento di uno scopo (Pagliari G. 2004). Questa impostazione porta a definire l'associazione come "*universitas personarum*" e la fondazione come "*universitas bonorum*" (Galgano F. 2004, p. 78)⁵.

Guarino G. (2005), riguardo alla fondazione, scrive "la fondazione è un patrimonio vincolato ad uno scopo, gestito da una organizzazione dotata di personalità giuridica, che gode della piena capacità giuridica". Con riguardo allo scopo Guarino G. (2005) subordina l'esistenza della fondazione al perseguimento di uno scopo, che poi precisa, deve essere diverso da quello delle imprese in quanto non di lucro⁶.

Galgano F. (1966), pur definendo la fondazione molto tempo prima, scrive "la fondazione è, per il diritto civile, la stabile organizzazione predisposta per la destinazione di un patrimonio ad un determinato scopo di pubblica utilità (...) di natura assistenziale (...) o associazione, nel novero delle "istituzioni di carattere privato" (art. 12 c.c.), ossia delle organizzazioni collettive mediante le quali i privati perseguono scopi superiori o individuali. Come l'associazione, anche la fondazione, trae origine da un atto di autonomia privata". Galgano F., rispetto a Guarino, ne dà una definizione più completa, specificando il tipo di scopo da perseguire (di pubblica utilità). A tal riguardo quando si parla di pubblica utilità non si fa riferimento all'ampiezza dei destinatari dell'attività, piuttosto alla rilevanza collettiva o sociale delle finalità perseguite. In questo modo anche le c.d. fondazioni di famiglia (art 28 c.c.) possono rientrare nella definizione appena citata in quanto la pubblica utilità del fine non è data dall'ampiezza dei soggetti beneficiari dell'attività della fondazione medesima, ma dall'essere il patrimonio destinato ad aiutare i membri di una famiglia in situazione di indigenza o di premiare i componenti della stessa particolarmente meritevoli (Pagliari G. 2004). La pubblica utilità inoltre non esclude l'autonomia privata perché l'individuazione concreta dei fini della singola fondazione è rimessa alla libera determinazione dei fondatori che, indifferentemente, possono decidere di destinare il patrimonio a favore di una causa piuttosto che ad un'altra.

⁴ Nel dettaglio, il Titolo II (Delle persone giuridiche) è così composto: Capo II Delle associazioni e delle fondazioni; Capo III Delle associazioni non riconosciute e dei comitati.

⁵ Secondo Pagliari G. (2004), questa è oramai una definizione/contrapposizione superata; nonostante ciò autori successivi continuano a basare la distinzione tra i due enti sull'elemento "personalistico" della associazione e sull'elemento "patrimoniale" delle fondazioni. A tal riguardo Bandini F. (2009, p. 25) aggiunge: "mentre nelle associazioni determinati soggetti si vincolano con un contratto al raggiungimento di uno scopo, nel caso della fondazione è il patrimonio ad essere vincolato ad uno scopo"

⁶ Elemento che contraddistingue le fondazioni dalle pubbliche amministrazioni, ma, a differenza delle stesse, le fondazioni hanno natura privata

Lo scopo di “pubblica utilità” è stato tradotto come scopo “socialmente rilevante” da Ponzanelli qualche tempo più tardi (2000, p. 25) quando scrive: “tradizionalmente la fondazione viene intesa come organizzazione creata per la gestione di un patrimonio autonomo destinato e vincolato, in modo tendenzialmente perpetuo, al perseguimento di uno scopo socialmente rilevante”.

1.4 Tipi di fondazioni

Da un’attenta lettura delle norme del codice civile è possibile rilevare come il legislatore del 1942 abbia preso in considerazione la struttura tradizionale delle fondazioni erogative, caratterizzata da quattro elementi: (i) l’attività prettamente devolutiva; (ii) la tendenziale perpetuità del vincolo; (iii) l’indisponibilità del patrimonio alla volontà del fondatore e dell’organo amministrativo; (iv) lo scopo di pubblica utilità (Bandini 2009).

Accanto a questa struttura, nella prassi si sono diffuse altre tipologie di fondazione, tra le quali le fondazioni private familiari, fondazioni con finalità assistenziali, fondazioni scolastiche, fondazioni di culto, fondazioni liriche, fondazioni di origine bancaria, fondazioni di partecipazione. Dal quadro delle persone giuridiche conosciute dal codice civile, si è passati dunque ad ammettere (in via interpretativa) una cospicua serie di modelli sempre più di diritto privato, ma “atipici”, cioè caratterizzati da più o meno ampie deroghe alla disciplina del codice civile. All’interno di questa atipicità, si possono distinguere due gruppi: le c.d. fondazioni atipiche di diritto comune (le fondazioni c.d. di famiglia e di partecipazione) e le fondazioni di diritto speciale (in cui si riconoscono, tra le altre, le fondazioni di origine bancaria). La differenza tra queste due categorie, riporta Franzoni F. (2003), sta nel fatto che mentre per le seconde è indubbia la legittimità (essendo sanzionate direttamente dalla legge), per le prime rimangono alcune perplessità date dal coinvolgimento degli Enti pubblici.

Altra distinzione frequentemente utilizzata è tra le fondazioni sorte ad iniziativa dei privati e quelle sorte ad iniziativa pubblica.

Guarino G. (2005, p. 54) afferma: “Le fondazioni di origine privata sono le più conosciute”.

Esse possono distinguersi a loro volta in:

- fondazioni di iniziativa privata con interesse chiaramente privato, familiare o no: in questo caso il fine familiare è esplicito e i destinatari delle attività della fondazione sono solo gli appartenenti ad un determinato nucleo familiare o i loro discendenti;
- fondazioni di origine privata con interesse collettivo (ad esempio la promozione di studi o ricerche, l’organizzazione di manifestazioni su specifici oggetti ecc.): in questo tipo

di fondazioni gli oneri di gestione sono nella totalità o nella maggior parte sostenuti con il reddito del patrimonio e le entrate di diverso tipo risultano marginali;

- fondazioni di origine privata che operano in concreto come impresa: esse possono ricevere contributi da terzi o da amministrazioni pubbliche. Si trovano in questa categoria le fondazioni che hanno creato istituzioni scientifiche di alta specializzazione o che gestiscono case di cura.

Per quanto concerne invece le fondazioni ad iniziativa pubblica, esse possono presentare diverse sfaccettature, come il patrimonio conferito nella totalità o in misura prevalente dalla pubblica amministrazione, e/o i componenti degli organi di gestione in maggioranza o nella totalità di designazione pubblica, e/o l'attività oggetto della fondazione disciplinata per intero o in gran parte da norme di diritto pubblico, ma ciò che va tenuto fermo è la volontà del legislatore di attribuire a queste fondazioni la natura privata.

Un primo gruppo di fondazioni riconoscibili tra quelle di origine pubblica sono quelle costituite per legge, dichiarate espressamente di diritto privato e in cui il carattere privato si riconosce nella (i) capacità di compiere atti di gestione del patrimonio avvalendosi del potere negoziale; nei (ii) rapporti con i dirigenti disciplinati dal diritto privato; nell' (iii) assoggettamento a contratti collettivi nei rapporti di lavoro; nell' (iv) estinzione dell'ente secondo le regole del codice civile e nella (v) non previsione della partecipazione al capitale della fondazione di soggetti privati.

Un secondo gruppo di questa categoria è composto dalle fondazioni create direttamente dal legislatore oppure da soggetti predeterminati con scopo e organizzazione fissati dal legislatore. Lo scopo consiste di norma nel perseguimento senza fine di lucro di scopi culturali attraverso attività di carattere economico con la precisazione che l'eventuale utile deve essere reinvestito. È qui, a differenza delle fondazioni di origine pubblica costituite per legge, prevista la partecipazione alla fondazione di soggetti privati. La fondazione può ottenere contributi pubblici annuali, la gestione si avvale di atti e negozi di diritto privato e ai rapporti di lavoro si applicano i contratti collettivi.

Un terzo gruppo facente ancora parte delle fondazioni di origine pubblica è rappresentato dall'insieme di quelle costituite per attrarre le forze intellettuali (ad esempio nel campo della ricerca e dell'innovazione). In questo caso alla fondazione e al patrimonio iniziale conferito dallo Stato si attribuisce la funzione di c.d. "motorino di avviamento" (Guarino G. 2005, p. 57). Infine, una "diversa specie" (Guarino G., p. 58) di fondazione di origine pubblica è rappresentata dalle fondazioni di origine bancaria.

1.5 Origini e natura delle fondazioni di origine bancaria

Nel parlare delle origini e dell'evolvere delle fondazioni di origine bancaria si tocca inevitabilmente anche l'argomento della natura di tali organizzazioni. Fin dalle origini infatti il ruolo del pubblico in queste fondazioni è variato come è variata la loro collocazione da parte della normativa o della dottrina all'interno dei soggetti pubblici o di influenza pubblica, fino alle significative sentenze della Corte Costituzionale che ne hanno definitivamente ribadito la natura privata.

1.5.1 *Le Casse di Risparmio e Monti di Pietà*

Il processo che ha condotto alla nascita delle fondazioni di origine bancaria risale alla formazione delle Casse di Risparmio e dei Monti di Pietà. Esse sono nate in Europa negli ultimi anni del Settecento⁷: si trattava di persone giuridiche sostanzialmente private rese progressivamente pubbliche a partire dagli ultimi anni del XIX secolo e rimaste tali sino ai primi anni Novanta.

In Italia si sono diffuse a partire dalla prima metà dell'Ottocento. In particolare, la prima Cassa di Risparmio italiana sorse a Venezia nel 1822, successivamente a Milano nel 1823, a Firenze nel 1829 e a Roma nel 1836.

Originariamente le Casse di Risparmio nel nostro Paese svolgevano la tipica opera pia: i piccoli depositanti si rivolgevano ad esse senza scopi speculativi, ma con l'intento di costituire con il tempo un modesto capitale al quale attingere (Monge F. 2009). Gradualmente la loro attività è diventata di carattere bancario, affidando al tradizionale perseguimento di scopi previdenziali lo svolgimento di attività di investimento dei risparmi raccolti⁸. Da enti privati di assistenza e beneficenza, le Casse di Risparmio si erano quindi trasformate in istituzioni più simili a banche che non a opere pie.

1.5.2 *La legge n. 5546/1888 e il regio decreto legge n. 26/1927*

La legge del 1888⁹, oltre a disciplinare l'attività delle Casse di Risparmio, ha segnato il distacco dalla natura originaria di opere pie. Questa legge ha rappresentato il primo tentativo di attribuzione alle Casse di Risparmio di una disciplina organica da parte del governo Crispi

⁷ La prima Cassa di Risparmio è stata fondata ad Amburgo, in Germania, nel 1778 con lo scopo di "fornire alle persone industriose di più umile condizione, l'opportunità di mettere da parte alcunché, depositare i risparmi duramente guadagnati, con qualche interesse (Ponzanelli G., 2008, p. 330)

⁸ Sull'argomento, Palma G. e Forte P. (2008, pp. 329 ss.)

⁹ Legge 15 luglio 1888, n. 5546

(Palma, G., Forte, P. 2008). L'obiettivo era di sottrarre l'attività delle Casse all'influenza dei loro fondatori, raggiunto con l'attribuzione della personalità giuridica autonoma a tutte le Casse e qualificazione come istituti di credito (c.d. "opera di privatizzazione" come scritto in Monge F. 2009, p. 32)¹⁰.

Dopo un periodo di stallo, il r.d.l. 10 febbraio 1927, n. 26 (convertito in legge 29 dicembre 1927, n. 2587) ha operato un organico riordino della disciplina vigente: (i) disponendo la soppressione degli enti che non raggiungevano i 5 milioni di depositi a risparmio al 30 giugno 1922; (ii) creando – attraverso la fusione – organismi dotati di maggiore solidità economica; (iii) costituendo federazioni di carattere regionale per favorire il coordinamento delle Casse di Risparmio; (iv) riconoscendo al Ministero dell'Economia Nazionale la possibilità di introdurre modifiche nello statuto dell'ente e di autorizzare l'apertura e la chiusura delle sedi secondarie e filiali (sul tema, Palma G. e Forte P. 2008). Esso inoltre ha evidenziato la natura pubblica delle Casse di Risparmio e accentuata la dipendenza delle stesse dal Governo disponendo che il rapporto con quest'ultimo fosse di vero e proprio controllo (Bancone V. 2014).

1.5.3 Le leggi bancarie del 1929 e del 1936

Con la legge bancaria del 1929 si è provveduto a subordinare l'istituzione e la fusione delle Casse di Risparmio alla preventiva autorizzazione della Banca d'Italia, ma è con la legge bancaria del 1936 che il sistema finanziario italiano è stato riformato completamente, attraverso l'introduzione della c.d. specializzazione creditizia (Servato F. 2012, p. 3). Sono state infatti distinte le banche di credito ordinarie (aziende di credito), dedite alla raccolta del risparmio e finanziamenti a breve termine, dalle banche speciali (istituti di credito), che invece si occupano di raccolta ed impiego di denaro a medio e lungo termine. Le Casse di Risparmio sono rientrate nella categoria di aziende di credito (Monge F. 2009), mentre sono stati definiti istituti di credito di diritto pubblico il Banco di Napoli, il Banco di Sicilia, la Banca Nazionale del Lavoro, l'Istituto San Paolo di Torino e il Monte dei Paschi di Siena¹¹, allontanandoli ulteriormente dalla loro origine di enti di beneficenza.

È stato inoltre attribuito un ruolo di primaria importanza all'Ispettorato per la difesa del risparmio e l'esercizio del credito, che ha così sostituito il Ministero dell'Agricoltura precedentemente incaricato della sorveglianza di questi enti.

In definitiva, con la legge bancaria del 1936 è tramontato definitivamente il modello del liberismo economico anche nel settore del credito e si sono accentuati i caratteri pubblicistici

¹⁰ La legge 15 luglio 1888, n. 5546 definisce le Casse di Risparmio come "istituti che si propongono di raccogliere depositi a titolo di risparmio e di trovare ad essi conveniente collocamento, qualunque sia la natura dell'ente fondatore"

¹¹ Art 1, co. 1 del decreto 375/1936: "la raccolta del risparmio fra il pubblico sotto ogni forma e l'esercizio del credito sono funzioni di interesse pubblico"

delle banche, le quali sono state assoggettate a controlli penetranti ed autorizzazioni discrezionali (sul tema, anche Clarich M., Pisaneschi A. 2001).

1.5.4 Il regio decreto legge n. 204/1938

Con questo regio decreto, il regime fascista ha ridotto ulteriormente i margini di autonomia delle Casse di Risparmio e dei Monti di Pietà definendo normativamente il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione e attribuendo al Capo del Governo il potere di nominare il Presidente e il Vice Presidente delle Casse.

1.5.5 L'irrompere della normativa comunitaria

La direttiva 12 dicembre 1977, n. 780¹² ha rappresentato l'occasione per il legislatore comunitario di avviare un progetto di trasformazione del settore creditizio europeo, indirizzato alla creazione di un mercato bancario libero, concorrenziale ed immune da tendenze di carattere protezionistico (Palma G., Forte P., 2008).

Attraverso la direttiva bancaria è stata riconosciuta la natura imprenditoriale dell'attività bancaria, si è affermato il diritto d'ingresso sul mercato bancario per tutti i soggetti in possesso dei requisiti oggettivamente richiesti dalla legge ed è venuto meno il modello di vigilanza.

I mutamenti più significativi sono arrivati però con la direttiva del Consiglio CEE 15 dicembre 1989, n. 646, che ha imposto definitivamente al legislatore italiano una revisione complessiva dell'intero assetto della normativa vigente in materia bancaria. Il merito più importante riconosciuto alla direttiva 89/646/CEE è stato l'introduzione di un modello di banca "universale" in cui i caratteri distintivi erano una forte despecializzazione funzionale e la possibilità di operare in tutti i segmenti del mercato senza restrizioni particolari.

1.5.6 La nascita delle fondazioni di origine bancaria: legge Amato e decreto legislativo n. 356/1990

Come ribadito da Legrenzi P. e Segre G. (2007), il problema dell'ammodernamento della normativa bancaria¹³ è stato affrontato dal parlamento italiano con l'emanazione della legge 30

¹² C.d. direttiva "bancaria", recepita nel nostro Paese attraverso il D.P.R. 27 giugno 1985, n. 350

¹³ Legrenzi P. e Segre G. (2007), nell'essere più pragmatici, scrivono: "Per rafforzare i capitali bancari, in un'epoca che si presentava difficile, era necessario aprire la scatola giuridica che ne conteneva i patrimoni, adottando per le banche pubbliche il modello societario. Un tale aggiornamento istituzionale era del resto ormai assolutamente reso urgente dalla globalizzazione dei mercati finanziari (...). Era necessario affidare a qualche soggetto (...) il titolo di proprietà sulle nuove azioni rappresentative del capitale sociale delle banche trasformate. Scartate altre ipotesi, vennero "inventate" le fondazioni bancarie" (documento 17, pag. 270). Sulla creazione delle fondazioni di origine bancaria si pronuncia anche Franzoni F. (2001, p. 63) scrivendo: "La loro istituzione è stata infatti un po' casuale, o comunque determinata da motivazioni diverse rispetto alle aspettative che oggi si riversano su di esse"

luglio 1990, n. 218 recante “Disposizioni in materia di ristrutturazione ed integrazione degli istituti di diritto pubblico”, c.d. legge Amato.

La legge Amato costituisce il primo atto del processo di privatizzazione (o meglio, “privatizzazione fredda”, Fimmanò F., Coppola M., 2017, p. 649)¹⁴ delle banche pubbliche che ha condotto, attraverso successivi interventi, alla disciplina attualmente in vigore.

Blasi P. (2010) ricorda il fine principale della legge Amato: prevedere una netta separazione tra l’esercizio del credito e lo svolgimento di attività filantropiche e di utilità sociale.

In questa prospettiva, la legge ha disposto la scissione delle Casse di Risparmio in due entità giuridiche distinte: un ente conferente (quella che poi diventerà fondazione) avente fini di interesse collettivo, ed una società per azioni conferitaria, deputata alla gestione dell’azienda bancaria ad essa conferita ed allo svolgimento dell’attività puramente creditizia¹⁵.

Così facendo, si è realizzata una separazione tra l’attività bancaria e quella filantropico-sociale (Servato F. 2012). Tale fine è stato raggiunto tramite la possibilità, concessa agli enti pubblici creditizi, di effettuare “trasformazioni ovvero fusioni” destinate alla costituzione di “società per azioni operanti nel credito”¹⁶.

Gli enti conferenti, secondo la legge 1990 n. 218, erano quindi enti preposti alla gestione della partecipazione bancaria che svolgevano anche scopi di utilità sociale. Di fatto, invece, secondo Pisaneschi (2000), la funzione preminente dell’ente pubblico che residuava dallo scorporo dell’azienda era quella principale di gestire il pacchetto azionario della società (svolgendo così una funzione di *holding*).

Dette operazioni non sono state legiferate sotto la forma dell’obbligatorietà, ma sono state previste delle disposizioni fiscali di favore al fine di rendere più agevoli le operazioni di trasformazione e di conferimento.

Merita di essere ricordato, tra tutti, l’art. 11, il quale intervenne sulla qualificazione giuridica degli enti conferenti attribuendo loro la “piena capacità di diritto pubblico e di diritto privato”. Con l’attuazione della legge Amato e del d.lgs. n. 356/1990 profili problematici sono emersi in merito alla matrice pubblicistica introdotta con la nuova disciplina e l’originaria natura privata degli enti conferenti, tanto che lo stesso Ministro del Tesoro Giuliano Amato li definì “mostro giuridico” (Schlesinger P. 1995, p. 21).

¹⁴ Tale espressione è stata usata anche da Clarich M., Pisaneschi A. (2001, p. 38)

¹⁵ In verità, la legge Amato aveva disciplinato il procedimento di trasformazione degli enti pubblici in due modi: per trasformazione diretta dell’ente pubblico in società per azioni nel caso in cui l’ente originario avesse già una struttura associativa e quindi dei proprietari; per conferimento dell’azienda bancaria in una nuova società per azioni il cui capitale era attribuito all’ente conferente, nel caso di enti con natura di fondazione e quindi senza un proprietario (Monge F. (2009, p. 34). Sul tema anche Bancone V. (2014, p. 39)

¹⁶ Art. 1, legge n. 218/1990

1.5.7 La direttiva Dini

L'effetto principale della direttiva Dini ¹⁷ è stato quello di accentuare in maniera significativa il controllo pubblico sulla fondazione incentivando la dismissione delle partecipazioni detenute dalle fondazioni nelle società conferitarie. In questo modo le fondazioni avrebbero dovuto diversificare il proprio attivo in modo tale che non più del 50% del loro patrimonio fosse investito in azioni della società conferitaria.

Anche questa volta, la logica dell'intervento non fu l'imposizione, ma l'incentivazione: non sarebbero state tassate le plusvalenze conseguite e sarebbe stato garantito un regime di favore, tutto ciò a patto che tale diversificazione avvenisse entro cinque anni dall'emanazione della direttiva¹⁸.

1.5.8 La legge Ciampi e il decreto legislativo n. 153/1999

La legge 23 dicembre 1998, n. 461 (legge "Ciampi" o "Ciampi-Pinza") e il d.lgs. 17 maggio 1999, n. 153¹⁹ hanno rappresentato una tappa fondamentale dello sviluppo e inquadramento di tali enti. Attraverso essi ne è stata sancita, almeno sul piano formale, la privatizzazione ed è stato utilizzato per la prima volta il termine "fondazione".

La legge delega è stata però accolta con atteggiamenti e opinioni diversi tra loro.

Merita di essere ricordata la valutazione data dall'Acri, il cui presidente espresse "un giudizio complessivamente positivo circa i contenuti della legge", ritenuta capace di rappresentare un "giusto equilibrio tra l'esigenza di definire un quadro normativo omogeneo e quella di rispettare l'autonomia delle fondazioni" e continua dicendo "per le fondazioni bancarie la legge 23 dicembre 1998, n. 461, segna un passaggio di grande importanza e significato: la loro fisionomia giuridica assume la conformazione definitiva e lo scenario in cui le Fondazioni dovranno operare viene maggiormente definito" (Tieghi M. 2002, p. 15).

L'art. 2, comma 1, d.lgs. n. 153 definisce tali fondazioni "persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale" che "perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico secondo quanto previsto nei rispettivi statuti". Con queste disposizioni le fondazioni non sono più considerate enti pubblici, ma soggetti formalmente privati²⁰.

¹⁷ Decreto del Ministero del Tesoro 18 novembre 1994, adottato in attuazione della legge 1994, n. 474

¹⁸ Art 2, direttiva Dini

¹⁹ Rispettivamente, "Delega al Governo per il riordino della disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti, di cui all'articolo 11, co. 1, del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356, e della disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria", e "Disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti di cui all'art. 11, co. 1, d.lgs. 20 novembre 1990, n. 356, e disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria, a norma dell'art. 1 della legge 23 dicembre 1998, n. 461". Hanno commentato il disegno di legge, tra gli altri, Borzaga C. e Cafaggi F. (a cura di) (1999) e Ponzanelli G. (1998)

²⁰ Ponendo in essere una c.d. trasformazione *ex lege* (come ricordato in Ponzanelli G. (a cura di) (2005), p. 11)

Sono però in più punti stabilite delle regole fisse che le fondazioni non possono evitare in tema di attività svolta (art. 2), scopi statuari (art. 3), organi (art. 4), patrimonio (art. 5), partecipazioni di controllo (art. 6), diversificazione del patrimonio (art. 7), destinazione del reddito (art. 8), bilancio e scritture contabili (art. 9) e organi proposti alla vigilanza (art. 10)²¹.

L'obbligo della fondazione di scegliere di operare in almeno un settore rilevante tra quelli indicati tassativamente dall'art. 1 c. 1 lett. d) d.lgs. n. 153/99 innescò in dottrina dubbi in quanto tale scelta avrebbe comportato una compressione dell'autonomia statutaria che mal si conciliava con l'inclusione delle fondazioni nella categoria degli enti privati (Pagliari G. 2004)²².

Venivano inoltre stabiliti dei vincoli sul piano dell'organizzazione interna della fondazione, anch'essi sintomo che l'autonomia statutaria doveva costruirsi attorno a dei punti saldi definiti dal legislatore. L'art. 4, infatti, impone agli statuti di dotare le fondazioni di organi distinti per le funzioni di indirizzo, amministrazione e controllo. Vengono stabiliti i compiti dell'organo di indirizzo e dell'organo di amministrazione (mancando tuttavia indicazioni sull'organo di controllo). In merito a ciò, sono dettagliate le disposizioni relative alla composizione degli organi²³.

Il quadro della riforma Ciampi è completato dagli articoli che disciplinano le finalità, le modalità e gli ampi poteri assegnati all'Autorità di Vigilanza, tra i quali (i) autorizzare le operazioni di trasformazione e di fusione; (ii) approvare le modifiche dello statuto; (iii) effettuare ispezioni e richiedere l'esibizione di documenti; (iv) sospendere temporaneamente gli organi di amministrazione e di controllo e nominare un commissario *ad acta* per il compimento di atti necessari a garantire il rispetto delle norme di legge, dello statuto e delle "disposizioni ed atti di indirizzo di carattere generale emanati dalla stessa Autorità".

In sostanza, il legislatore non solo ha definito la natura giuridica delle fondazioni, i loro scopi di utilità sociale, la struttura organizzativa da adottare negli statuti, le regole di gestione, ma ha anche attribuito ad un'autorità ministeriale – in sostanza al Governo – una posizione di supervisore permanente nei confronti delle fondazioni bancarie (Schlesinger P. 2002).

²¹ Elenco così proposto in Ponzanelli G. (a cura di), (2005, p. 10-11). Nel secondo titolo del decreto, invece, viene offerta la disciplina tributaria e viene regolata la fase di passaggio tra la vecchia e la nuova disciplina

²² In tal senso, Pagliari G. (2004), confrontando le fondazioni di origine bancaria con le fondazioni disciplinate dal codice civile, a pag 201 scrive: "La situazione per le fondazioni bancarie è, sotto il profilo giuridico, ben diversa: la scelta concreta degli scopi non è libera, ma è ristretta dagli obblighi legislativi di perseguire "esclusivamente" gli scopi di "utilità sociale" e di "promozione dello sviluppo economico" nonché di inserire, tra i fini istituzionali, un settore rilevante (...) Si è, dunque, ben lontani dall'autonomia privata propria del fondatore secondo le disposizioni del codice civile"

²³ Per maggiori specifiche si vedano i capitoli seguenti

1.5.9 L'atto di indirizzo del Ministero del Tesoro 5 agosto 1999

Dopo tre mesi dall'emanazione del d.lgs. n. 153, il 5 agosto 1999, il Ministero ha adottato l'atto di indirizzo generale attraverso il quale ha introdotto nuove norme per l'adeguamento degli statuti delle fondazioni alle disposizioni della legge n. 461/1998 e del d.lgs. n. 153/1999. Secondo Di Fiore (2008, p. 360) "la piena autonomia statutaria delle fondazioni, già più volte compressa dalla normativa precedente, diviene oggetto di nuove limitazioni e direttive".

A causa dell'obbligo delle fondazioni di scegliere i propri ambiti di intervento in base ad un criterio di adeguatezza e ad una "valutazione di fattibilità che assicuri la migliore utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi" e specifiche cause di incompatibilità stabilite dall'atto di indirizzo, l'impressione era quella di organizzazioni formalmente private, ma sottoposte sostanzialmente al potere pubblico (Di Fiore G. 2008, p. 362)^{24 25}.

1.5.10 La riforma Tremonti e la legge Finanziaria 2002

Con la riforma Tremonti, sembra si sia ufficialmente aperta la strada della privatizzazione (Di Fiore G. 2008), dato il tenore letterale presente nella disposizione di legge: "piena autonomia statutaria e gestionale". Tale privatizzazione è stata però giudicata solo formale da molti autori, fino ad arrivare ad affermare la "ripubblicizzazione sostanziale" e "pericolo di politicizzazione" (Clarich M, Pisaneschi A. 2005, p.23), o addirittura "riforma della riforma"/"controriforma" (Tieghi M. 2002, p. 91).

L'art. 11 della legge 28 dicembre 2001, n. 448, infatti ha definito nuovamente i settori (definendo due categorie: settori "ammessi" e settori "rilevanti"²⁶) nei quali le stesse sono legittimate ad operare. Inoltre è stato attribuito al Governo il potere di individuarne di nuovi attraverso appositi regolamenti e sono state modificate anche le norme relative alla composizione degli organi di indirizzo e le incompatibilità, prevedendo che negli statuti dovesse esserci una prevalente rappresentanza degli organi territoriali. È in questo modo che l'autonomia statutaria delle fondazioni ha subito un (altro) duro colpo.

²⁴ A tal riguardo, Clarich M. e Pisaneschi A. (2001, p. 119 scrivono: "Al contrario, tenuto conto dei meccanismi di nomina ancora in prevalenza politica, gli amministratori delle fondazioni, di fatto (anche se non di diritto), sono più sensibili alle sollecitazioni di un nucleo ristretto di soggetti pubblici (gli enti locali) che perseguono talora fini (anche clientelari) diversi rispetto a quello della massimizzazione dell'obiettivo del conseguimento dei fini statuari di pubblica utilità"

²⁵ Tale atto è stato impugnato innanzi al Tar del Lazio, che con sentenza n. 4537 del 12 aprile 2000 ha ritenuto i contenuti del provvedimento non vincolanti per le fondazioni in quanto l'atto di indirizzo non costituiva una "determinazione immediata e vincolante per le fondazioni in sede di redazione dei rispettivi statuti". Infatti, secondo il Tar, l'unico scopo dell'atto di indirizzo era quello di orientare la successiva attività applicativa dell'Amministrazione del Tesoro in sede di approvazione degli statuti ad esso sottoposti.

Successivamente, l'ordinanza n. 1196/2002 del Tar del Lazio è risultato particolarmente esaustivo nell'affermare "giammai l'autorità amministrativa (...) potrebbe riferirsi ad un suo provvedimento per supportare la mancata approvazione di uno statuto che risulti rispettoso della fonte legislativa"²⁵ e ribadendo la natura delle fondazioni di origine bancaria quali persone giuridiche private con piena autonomia statutaria e generale.

²⁶ Comma 1, lett. c-bis dell'art. 11

La legge Finanziaria 2002 ha lasciato la propria impronta in tema di *governance*, disponendo al comma 4 dell'art. 11 l'ingresso, nell'organo di indirizzo, di una "prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, diversi dallo Stato, di cui all'articolo 114 della Costituzione, idonea a rifletterne le competenze nei settori ammessi in base agli articoli 117 e 118 della Costituzione". In questo modo, dunque, il ruolo della componente pubblica nei rapporti di forza interni agli organi di indirizzo è diventata addirittura prevalente (Clarich M., Pisaneschi A. 2005, p. 22)²⁷.

La legge n. 448/2001 è importante anche per aver vietato forme di controllo attraverso la costituzione di *holding* facenti capo a più fondazioni e apposite "società di gestione del risparmio" (SGR) incaricate di gestire in nome proprio le partecipazioni bancarie detenute dalle fondazioni lasciando a queste ultime la sola possibilità di proporre indicazioni per le deliberazioni dell'assemblea straordinaria in un numero limitato di casi²⁸. È scattato in questo modo l'obbligo di dismettere le proprie quote entro e non oltre sette anni dall'entrata in vigore della legge.

1.5.11 Lo schema di regolamento ex art. 11, co. 14 legge Tremonti e il parere del Consiglio di Stato

Lo schema di regolamento predisposto dal Ministero del Tesoro (in attuazione dell'art. 11, co. 4) è importante perché ha introdotto norme relative all'attività istituzionale delle fondazioni, alla composizione dell'organo di indirizzo, al sistema delle incompatibilità e alla gestione del patrimonio. L'impressione però era, ancora, di uno schema di regolamento non in linea con la previsione della piena autonomia statutaria e gestionale delle fondazioni (Clarich M., Pisaneschi A. 2005).

Il Consiglio di Stato, successivamente, oltre a indicare criteri interpretativi di carattere generale per l'intera materia, si è pronunciato su ciascuno degli interventi dello schema di regolamento disponendone la censura delle disposizioni in esso contenute, in quanto disciplinavano interventi invasivi, in misura maggiore rispetto a quanto stabilito nell'ottica del d.lgs. n. 153/1999 e della legge n. 448/2001²⁹. Sostanzialmente nel parere il Consiglio di Stato ha

²⁷ Una parte minoritaria dell'organo di indirizzo era quindi rappresentata da soggetti non legati a interessi del territorio.

²⁸ Quelle contemplate dall'art. 2365 c.c.

²⁹ Si veda par. III.2.1 del parere 1354/02 del Consiglio di Stato dove si legge "la disciplina di livello legislativo non solo non impone espressamente agli statuti delle fondazioni di delimitare un ambito territoriale specifico di attività, ma anzi prevede esplicitamente tale ipotesi come eventuale. Alla stregua di quanto esposto, la Sezione ritiene che lo schema di regolamento in oggetto non possa modificare il descritto assetto della disciplina primaria senza incidere sulla "piena autonomia statutaria e gestionale" delle fondazioni di cui al comma 1 dell'art. 2 del d.lgs. n. 153, introducendo una limitazione non consentita dalla legge. Difatti, secondo lo schema in oggetto, la scelta di identificare o meno uno specifico ambito territoriale di attività non sarebbe più rimessa agli statuti, ma sarebbe operata direttamente dal regolamento ministeriale in esame: ciò non rientra nella funzione di attuazione della legge n. 448 e neppure in quella di coordinamento di tale legge con il testo del d.lgs. n. 153 (con il quale, anzi, si introdurrebbe un elemento di contrasto)". Il par. III.3.1 del parere si esprime in merito al criterio aritmetico nella composizione dell'organo di indirizzo dicendo "il regime di "piena autonomia statutaria" delle fondazioni bancarie, affermato nell'art. 2, comma 2, d.lgs. n. 153, non può essere limitato da disposizioni che non trovino riscontro nella legge (...) In altri termini, anche in questo caso il legislatore (...) non ha inteso incidere direttamente sulla medesima con l'indicazione di una misura aritmetica". In merito invece all'utilizzo del 10% del patrimonio per gli investimenti destinati al territorio, il par. III.6 si esprime in questo modo "Questo Consiglio di Stato ritiene che

affermato il tentativo del Ministero di dilatare i margini di intervento sulle fondazioni in maniera incompatibile con le norme vigenti e, soprattutto, senza passare attraverso la preventiva modifica delle disposizioni introdotte dalla riforma Ciampi e dalla legge Tremonti (Di Fiore G. 2008).

Il parere si sofferma poi sulla problematica questione della natura degli enti originati dalla Casse di Risparmio, manifestando chiaramente di propendere per l'affermazione della vocazione privatistica di questi ultimi e la necessità di rispettarne l'autonomia (Del Gatto S. 2005). Viene richiamata infatti l'attenzione sulla sussidiarietà orizzontale dell'art 118 Cost. e sull'autonomia privata dell'art. 41 Cost.

1.5.12 Le sentenze n. 300 e 301 della Corte Costituzionale

Con le pronunce della Corte Costituzionale n. 300 e 301 del 2003 si è giunti a importanti conclusioni in merito alla natura delle fondazioni e alla disciplina da applicare alle stesse (Del Gatto S. 2005).

Il punto di partenza è rappresentato dalla sentenza n. 300, nata da un ricorso proposto da quattro regioni³⁰ che accusavano il legislatore statale di aver introdotto delle norme di dettaglio che l'art. 117, co. 3 assegna alla competenza legislativa delle Regioni. In tale sentenza la Corte ha precisato che le fondazioni non possono più essere ricondotte all'”organizzazione del credito e del risparmio”³¹, come sostengono le regioni ricorrenti e che con la legge delega 23 dicembre 1998, n. 461 e il conseguente d.lgs. 17 maggio 1999, n. 153 “la trasformazione della natura giuridica degli originari enti conferenti può dirsi normativamente realizzata” (viene affermata quindi la natura privata delle fondazioni di origine bancaria). Gli enti conferenti “cessano di esistere come enti pubblici” nello stesso momento in cui vengono approvate le modifiche statutarie che li trasformano in fondazioni, puntualizza ancora la sentenza. Le fondazioni di origine bancaria possono pertanto essere considerate persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale e devono essere collocate “tra i soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali” e non “tra i soggetti dell'organizzazione delle funzioni pubbliche”³².

Nella sentenza n. 301, più articolata e di maggiore impatto sull'assetto legislativo, la Corte viene chiamata a pronunciarsi sulla legittimità costituzionale dell'art. 11 della legge n. 448/2011 (in base al quale l'organo di indirizzo delle fondazioni doveva accogliere al suo interno “una

le specifiche prescrizioni del comma non trovino riscontro nella disposizione di legge che si intende attuare. Difatti, il comma 11 dell'articolo 11 della legge n. 448 si limita ad imporre che le fondazioni impieghino il patrimonio “assicurando il collegamento funzionale con le loro finalità istituzionali ed in particolare con lo sviluppo del territorio”; La Sezione “espunge dal comma: - la fissazione di una misura fissa (qui stabilita nel 10%) per gli investimenti destinati al territorio; - l'espressione “di riferimento”; - lo specifico riferimento alle “infrastrutture”.

³⁰ Marche, Emilia Romagna, Toscana e Umbria

³¹ Infatti, il periodo transitorio di quattro anni previsto dall'art. 25 del d.lgs. n. 153/1999 per la dismissione della partecipazione di maggioranza nella società bancaria detenuta dalle fondazioni era ormai trascorsi e si era dunque spezzato il legame genetico e funzionale tra la fondazione e banca che giustificava l'attrazione delle fondazioni nell'ordinamento creditizio (Clarich M. e Pisaneschi A. (2005), p. 30).

³² Sul tema Palma G. e Forte P. (a cura di) (2008); Bancone V. (2014); Pagliari G. (2004); Del Gatto S. (2005)

prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, diversi dallo Stato, di cui all'articolo 114 della Costituzione”) di cui viene dedotta l’incompatibilità con gli artt. 2, 3, 18, 41 e 118 co. 4 della Costituzione.

La previsione viene dichiarata illegittima, in quanto contrastante con il principio di ragionevolezza di cui all'art. 3 Cost., ossia per aver identificato, negli enti di cui all'art. 114 Cost, gli unici soggetti in grado di rappresentare gli interessi locali.

Le norme censurate vengono dichiarate incostituzionali in virtù di un “semplice” eccesso di delega (Di Fiore G. 2005), e non a causa dell’incompatibilità tra la disciplina introdotta e la natura privata delle fondazioni: il d.lgs. n. 153/1999 avrebbe conferito al Ministero del Tesoro un potere di indirizzo generale non contemplato dalla delega contenuta nell'art. 2 della legge n. 461/1998, che fa espressamente salva l'autonomia statutaria delle fondazioni. Il tema della natura privata delle fondazioni è rimasta, dunque, sullo sfondo (Bancone V. 2014).

In ogni caso, si attribuisce alle sentenze n. 300 e 301 una rilevanza fondamentale, in quanto le loro conclusioni, insieme al parere del Consiglio di Stato n. 1354/2002, rappresentano un definitivo e concreto riconoscimento della natura privata delle fondazioni.

1.5.13 Il nuovo schema di regolamento delle fondazioni di origine bancaria

Il nuovo schema di regolamento³³ appare contraddistinto da un profondo mutamento di impostazione rispetto a quello precedentemente adottato e poi censurato in parte dalla Corte Costituzionale. Esso infatti non si limita a recepire le dichiarazioni di incostituzionalità di cui alle sentenze nn. 300 e 301, ma stravolge interamente il precedente regolamento e mostra di aver pienamente compreso l'esigenza di rispettare e garantire la natura ormai dichiaratamente privata delle fondazioni di origine bancaria (Del Gatto S. 2005).

Il nuovo schema di regolamento sostituisce il precedente, ma tiene ferme le disposizioni contenute nel d.lgs. n. 153 del 1999, affermando infatti rispettivamente al primo e al terzo comma dell'art. 1: “il presente regolamento revoca e sostituisce quello emanato con d.m. 2 agosto 2002, n. 217” e poi “ferme le altre disposizioni contenute nel decreto legislativo n. 153 del 1999 e successive modificazioni”.

Esso incide sull'attività, sull'organo di indirizzo, sulle incompatibilità, sul patrimonio e sulle partecipazioni bancarie di controllo.

Sveva del Gatto, commentando il regolamento, scrive: “Il contenuto del nuovo regolamento (...) è (...) correttamente rispettoso dell'autonomia privata applicando giustamente i principi che da essa derivano”.

³³ Decreto del Ministro dell'Economia n. 150 del 2004 che reca il nuovo Regolamento “in materia di disciplina di fondazioni bancarie”

1.5.14 Una conclusione sulla natura di tali fondazioni

A conclusione del quadro normativo e interpretativo offerto, i capisaldi sulle fondazioni di origine bancaria sono i seguenti (Bancone V. 2014, p. 50-51):

- le fondazioni sono persone giuridiche private senza fini di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale, che perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico secondo quanto previsto dai rispettivi statuti;
- sono costituite per disposto legislativo e assoggettate a una disciplina speciale rispetto a quella generale dettata dal codice civile;
- la loro è stata una c.d. privatizzazione formale, diversa dalla privatizzazione sostanziale in cui i privati controllano i capitali e, in quanto controllori, designano gli amministratori;
- devono adottare un modello organizzativo fondato su un organo di indirizzo, un organo di gestione e uno di controllo;
- il Ministero svolge un duplice ruolo approvativo degli statuti e informativo/ispettivo/di controllo sulla qualità e sui risultati della gestione.

Essendo le fondazioni di origine bancaria una “diversa specie” di fondazioni a origine pubblica, è utile puntualizzare – a conclusione di questa parte – i tratti che distinguono esse dalle altre fondazioni di origine pubblica e dalle pubbliche amministrazioni.

La linea di distacco tra le fondazioni di origine pubblica in generale e le fondazioni di origine bancaria sta nel coinvolgimento dei privati: mentre nelle fondazioni di origine pubblica il coinvolgimento di capitali dei privati e della società civile nello svolgimento di attività precedentemente di competenza dello Stato è forte, nelle fondazioni di origine bancaria i privati sono solamente possibili destinatari delle attività della fondazione stessa, fatta eccezione per le fondazioni di origine associativa (che costituiscono una sottospecie minoritaria) (Guarino G. 2005).

Si può definitivamente, infine, affermare che le fondazioni di origine bancaria non sono pubbliche amministrazioni. Le sentenze nn. 300 e 301 della Corte Costituzionale lo hanno ribadito, ma anche autori hanno aiutato a comprendere le differenze tra questi soggetti. Nonostante le fondazioni svolgano la loro attività in settori nei quali opera la pubblica amministrazione, le fondazioni sono soggetti privati e si organizzano ed operano avvalendosi della capacità giuridica generale, ponendo in essere atti privati ed esercitando poteri negoziali; i poteri assegnati alle pubbliche amministrazioni hanno viceversa carattere amministrativo discrezionale e gli atti da esse posti in essere sono anch’essi amministrativi. Guarino G. (2005, p. 61) afferma: “le differenze non sono formali, ma sostanziali”. I poteri amministrativi

irrigidiscono l'organizzazione, segmentano le competenze, il modello di attività segue normativa e principi elaborati dalla giurisprudenza amministrativa. L'atto amministrativo è il risultato di un procedimento complesso, i tempi per le decisioni sono lunghi ed esiste la facoltà per le autorità gerarchicamente superiori di annullare gli atti amministrativi stessi. Questi sono solo alcuni esempi che caratterizzano le pubbliche amministrazioni. Le fondazioni, quali soggetti privati che operano avvalendosi del potere negoziale, sono libere da tali "bardature". L'organizzazione delle fondazioni è caratterizzata dalla flessibilità, gli amministratori non sono ingabbiati in responsabilità formali, ma sono guidati dal senso del dovere.

La natura privata delle fondazioni di origine bancaria non è un elemento accidentale, bensì la causa giustificatrice dello spostamento dei fondi dalla pubblica amministrazione ad un soggetto autonomo. Lo Stato, nel rendersi conto dell'incapacità delle pubbliche amministrazioni di provvedere alla totalità delle esigenze, ha fatto sì che le fondazioni di origine bancaria colmassero tale lacuna.

Detto ciò non è possibile inserire le fondazioni di origine bancaria (e in generale gli organismi di diritto pubblico) tra le pubbliche amministrazioni, come non è possibile ricorrere alla nozione di organismo di diritto pubblico come parametro per sostenere la natura pubblica di un determinato soggetto e la conseguente natura amministrativa degli atti dallo stesso posti in essere. La qualificazione delle fondazioni di origine bancaria come organismi di diritto pubblico non intende allargare la nozione di pubblica amministrazione, ma solamente estendere una specifica disciplina pubblicistica di settore (ad esempio quella degli appalti) nei confronti di soggetti che continuano a rimanere privati (Gambardella 2004, p. 1939).

1.6 Ruolo delle fondazioni di origine bancaria

Negli anni recenti è aumentata l'importanza degli enti non-profit che realizzano scopi di utilità sociale (Costi R. 2011). Questo movimento vede crescere, accanto all'attività economica dello Stato e del Mercato, le attività e la produzione di beni e servizi di interesse sociale, in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale. Nella prospettiva della solidarietà orizzontale sono state create le fondazioni di origine bancaria. A loro è stato affidato il compito di produrre in misura sufficiente beni sociali che né lo Stato né il Mercato sono in grado di produrre nella stessa quantità e con la stessa qualità (Guarino G. 2005)³⁴. Le stesse affiancano lo Stato e il Mercato,

³⁴ Guarino G. (2005) si sbilancia nell'affermare che il ruolo delle fondazioni di origine bancaria è addirittura maggiore rispetto a quello delle pubbliche amministrazioni in quanto le fondazioni sono dotate di una flessibilità e di una tempestività impensabili per le pubbliche amministrazioni. In merito a ciò scrive anche Sau A. (2011), il quale afferma che la sussidiarietà delle fondazioni di origine bancaria ha lo scopo di supplire all'inadeguatezza e ai limiti di un settore pubblico sempre più schiacciato rispetto ai vincoli (im)posti dalle politiche economica e di stabilità delle finanze pubbliche

senza sostituirsi ad essi e senza la pretesa da parte del settore pubblico di prevaricare sul privato: la creazione delle fondazioni di origine bancaria risponde – secondo Franzoni F. (2001) – a una sussidiarietà intesa non come abdicazione del pubblico nei confronti del privato, ma come un nuovo modo di valorizzare responsabilità diffuse.

In questo quadro, le fondazioni di origine bancaria operano in una situazione di apparente equilibrio tra pubblico e privato³⁵. Di fronte da una parte agli Enti pubblici che avrebbero la tentazione di considerare le fondazioni bancarie una sorta di cassaforte a cui attingere per tutte le attività che non riescono a finanziare con le entrate fiscali o con i trasferimenti e, dall'altra parte, a un Terzo settore che ha la tentazione di chiedere finanziamenti “a pioggia”³⁶ per sostenere non solo singoli progetti, ma il loro stesso funzionamento ordinario, le fondazioni di origine bancaria – essendo libere dalla faticosa ricerca del consenso – non sono necessariamente obbligate con le loro azioni a rispondere al bisogno di ogni individuo che si trovi in una data situazione³⁷, scelgono i progetti da finanziare e le cause da appoggiare (Chieppa R. 2013).

Le fondazioni di origine bancaria hanno svolto un ruolo significativo anche nella crisi finanziaria.

La stessa l'Autorità garante ammette l'importanza di tali fondazioni in un momento delicato del panorama economico italiano scrivendo “la presenza delle fondazioni bancarie ha assicurato una stabilità ed una continuità nell'azionariato delle banche i cui effetti positivi si possono apprezzare soprattutto nell'attuale fase di crisi” (AGCM 2009, p. 40). Durante la crisi le fondazioni di origine bancaria, infatti, quali investitori stabili, non si sono liberate delle partecipazioni bancarie e hanno consentito alle banche italiane di non ricorrere o di ricorrere in misura molto contenuta agli aiuti di Stato.

Autori più critici hanno visto in questo una scelta strategica con lo scopo di una migliore valorizzazione del proprio investimento che mal di accostava alla tutela degli interessi di carattere sociale (ragione giustificatrice dell'esistenza delle fondazioni di origine bancaria) (Costi R. 2011). L'ottica di tutela del proprio investimento da parte di queste fondazioni è stata notata anche da Calandra Buonauro (2010), ma accanto ad essa ha riconosciuto la consapevolezza di dover rispondere a una domanda di protezione degli interessi non solo economici, ma anche sociali, che una crisi inevitabilmente coinvolge.

Nonostante le critiche, le fondazioni di origine bancaria hanno migliorato l'efficienza e la competitività del sistema bancario italiano, ben sapendo che inevitabilmente i benefici

³⁵ Sul tema anche De Carli P. (2005) che, in particolare, afferma “Con la trasformazione intervenuta le fondazioni di origine bancaria si possono quindi far rientrare fra gli enti *non profit* e di quel *terzo settore economico*, contrapposto allo Stato e al mercato (...)” (pag. 154)

³⁶ Franzoni F. (2001) non è l'unico autore che nel descrivere l'attività delle fondazioni di origine bancaria rileva il rischio che il ruolo delle fondazioni di origine bancaria si riduca a quello di “supplenti” di un'azione pubblica con risorse sempre più ridotte o a quello di semplici erogatori a cui attingere, secondo una logica *una tantum* che porta chi riceve a non poter fare affidamento su risorse gratificanti ma temporanee e chi eroga a non essere in grado di costruire e programmare nulla di realmente costruttivo. A tal proposito si veda anche ANON. (2006)

³⁷ Diversamente dai servizi pubblici che devono invece garantire determinate prestazioni a tutti i cittadini in situazione di apparente bisogno

economici in termini di incremento patrimoniale avrebbero portato a una maggiore disponibilità di risorse da destinare ai propri fini istituzionali.

Clarich M. e Pisaneschi A. (2001, p. 147) hanno definito queste organizzazioni “strateghi del riassetto del sistema creditizio” e “novelli filantropici”.

Oggi le fondazioni di origine bancaria costituiscono una risorsa fondamentale per i territori in cui operano (Calandra Buonauro V. 2010). Sono uno straordinario motore e sostenitore di iniziative che, grazie alla notevole capacità patrimoniale di cui dispongono, forniscono un contributo essenziale e non altrimenti ottenibile da parte dei soli enti locali, università, altri enti di istruzione e formazione e in generale altre organizzazioni non-profit.

Sono dei “catalizzatori dello sviluppo locale” e “acceleratori del settore non profit italiano” (Servato 2012, p. 1-2).

1.7 Attività delle fondazioni di origine bancaria

Le fondazioni di origine bancaria dispongono di un fondo consistente di capacità patrimoniale. Tale elemento, insieme alla possibilità di operare contemporaneamente e in modo continuativo in più di un settore (Guarino G., p. 60), sono i tratti distintivi che differenziano le fondazioni di origine bancaria dalle fondazioni di origine privata. Quest’ultime infatti dispongono di un patrimonio sicuramente minore a quello delle fondazioni di origine bancaria e ciò le costringe ad appoggiare o intraprendere iniziative intermittenti o intervallate.

L’attività svolta dalle fondazioni di origine bancaria è mutata negli anni.

1.7.1 Piccolo excursus storico sull’attività svolta dalle fondazioni

Le antenate di tali organizzazioni (le Casse di Risparmio) sono nate per svolgere la c.d. opera pia. Gradualmente alla classica e tradizionale opera pia è stata affiancata quella di carattere bancario, soprattutto per finanziamenti di breve termine.

Successivamente l’esercizio del credito e lo svolgimento delle c.d. attività filantropiche vennero separate con la scissione delle Casse di Risparmio e la formazione degli enti conferenti e di società per azioni. Il risultato di ciò era una società per azioni che operava nella classica attività bancaria e un ente conferente (poi fondazione) per cui vigeva il divieto di esercitare attività bancaria³⁸ e che si divideva tra la gestione del pacchetto azionario della società per azioni e l’esercizio di attività filantropica. In particolare, l’articolo 2 della legge Amato impose agli enti

³⁸ Art. 12, co. 1, lett. a) legge 1990, n. 218

creditizi il conferimento dell'intera attività creditizia ad una società per azioni. Oltre ciò, l'oggetto dell'attività dell'ente doveva essere la "gestione delle partecipazioni bancarie finanziarie dirette ed indirette", fermo restando il perseguimento delle originarie finalità dell'ex ente pubblico nel campo della promozione dello sviluppo sociale, culturale ed economico³⁹.

Con la direttiva Dini del 1994 le fondazioni sono state obbligate a una diversificazione della propria attività tramite la dismissione delle partecipazioni detenute nelle società conferitarie e l'obbligo di concentrarsi sulle attività di interesse generale e di utilità sociale ad esse assegnate per legge, disinteressandosi in questo modo della gestione delle società nate con la riforma Amato del 1990.

Proseguendo, la legge Ciampi non rappresentò una tappa fondamentale della storia delle fondazioni solamente per l'utilizzo della terminologia "fondazione", l'attribuzione di personalità giuridica privata e piena autonomia statutaria. La legge si occupò inoltre di individuare i settori all'interno dei quali le fondazioni potevano svolgere la propria attività, comprendendo tra questi "almeno un settore rilevante" tra quelli indicati tassativamente dall'art. 1, comma 1, lett. d), d.lgs. n. 153/1999. Venne inoltre sancito il divieto per le fondazioni di: (i) esercitare attività imprenditoriale (ad eccezione per quella "direttamente strumentale ai fini statutari ed esclusivamente nei settori rilevanti"); (ii) esercitare funzioni creditizie e qualsiasi altra forma di finanziamento, erogare o sovvenzionare enti con fini di lucro o imprese di qualsiasi natura; (iii) detenere partecipazioni di controllo⁴⁰ nella società conferitaria o in altri enti e società.

L'atto di indirizzo del Ministero del Tesoro del 5 agosto 1999 puntualizzò che la scelta degli ambiti di intervento delle fondazioni doveva avvenire in base ad un criterio di adeguatezza e ad una "valutazione di fattibilità" che assicurasse "la migliore utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi".

I settori di attività delle fondazioni furono oggetto anche della legge n. 448/2001, la quale dispose che i settori di intervento ("settori rilevanti") dovevano essere scelti tra i "settori ammessi" stabiliti dalla legge.

Con lo schema di regolamento ex art. 11, co. 14 legge Tremonti predisposto dal Ministero del Tesoro si riconobbe il tentativo da parte del Governo di insinuarsi ancora di più nell'attività delle fondazioni, imponendo alle fondazioni di scegliere i propri settori di intervento privilegiando gli ambiti "a maggiore rilevanza sociale nel territorio di riferimento", fissando a 75% del reddito totale la percentuale fissa da destinare ai settori rilevanti e stabilendo che almeno il 10% del patrimonio non investito nella conferitaria venisse investito in attività

³⁹ Nell'art 2, comma 1, lett. c), legge 218/1990 si dispone "lo statuto dovrà prevedere che oggetto dell'ente conferente sia la gestione di partecipazioni dirette ed indirette e che lo scopo si ispiri alle originarie finalità dell'ente"

⁴⁰ Art. 6, comma 1, d.lgs. 17 maggio 1999, n. 153

correlate allo sviluppo del territorio di riferimento “con specifico riguardo alle infrastrutture”. Probabilmente il passo fatto con questo schema di regolamento risultò eccessivo e particolarmente vincolante, tanto che il Consiglio di Stato, con il parere n. 1354 del 2002 censurò ogni intervento dello schema in quanto eccessivamente invasivo.

Con lo schema di regolamento successivo, (Decreto del Ministero dell'Economia n. 150 del 2004) si stabilì che i settori rilevanti di intervento potevano essere cinque, e non più tre (come precedentemente stabilito) e che tale scelta doveva effettuarsi nello statuto o in altro atto deliberativo dell'organo della fondazione.

1.7.2 L'attività delle fondazioni di origine bancaria oggi

Le fondazioni di origine bancaria dispongono di un grande patrimonio da impiegare in settori di competenza istituzionale delle pubbliche amministrazioni, essendo però soggette ad una disciplina che esclude qualsiasi applicazione degli istituti propri della pubblica amministrazione o degli enti pubblici.

Esse possono esercitare imprese strumentali esclusivamente nei settori della ricerca scientifica, della istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali deboli e non possono esercitare funzioni creditizie, né possedere una partecipazione di controllo in una società bancaria.

Le fondazioni di origine bancaria gestiscono in piena autonomia il loro patrimonio, secondo principi di economicità. Devolvono il reddito, dedotte le spese di funzionamento, per oneri fiscali e accantonamenti e riserve obbligatorie al perseguimento dei fini statuari, che sono quelli della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali più deboli, meglio specificati dalla legge con un elenco di settori ammessi.

La scelta di fondo che devono operare le fondazioni di origine bancaria sul patrimonio da investire e sull'attività da svolgere si divide, secondo Legrenzi P. e Segre G. (2007), sostanzialmente in due grandi alternative: la pura e semplice erogazione oppure la costruzione di un progetto autonomo. Un'opzione intermedia consiste nel concepire e realizzare un progetto con la collaborazione di un ente esterno alla fondazione stessa.

L'erogazione corrisponde a quella che tradizionalmente è stata chiamata beneficenza, letteralmente fare un dono ad una persona o ad una collettività bisognosa. Quando si tratta invece di finanziamento di progetti, le fondazioni di origine bancaria sono di fronte a un bivio: possono elaborare un progetto autonomo o realizzarne uno in collaborazione. Tra la realizzazione di un progetto autonomo e il lavoro in collaborazione, quest'ultimo è la scelta di gran lunga più adottata (Legrenzi P. e Segre G. 2007). Il progetto in *partnership* infatti presenta dei vantaggi quali l'annullamento o riduzione della fase di raccolta delle informazioni sullo

stato dell'arte del progetto stesso e il confronto dialettico tra idee e punti di vista diversi. Tra gli svantaggi invece possiamo trovare: (i) l'implementazione stessa del progetto; (ii) la successiva valutazione degli aspetti critici; (iii) la diagnosi delle ricadute positive; (iv) il confronto con progetti alternativi anche se non espliciti; (v) la tendenza a trasformare i progetti in collaborazione da progetti integrativi a progetti sostituitivi di una parte delle attività che il partner, data la sua *mission*, dovrebbe fare in modo autonomo. Con riguardo all'ultimo punto si sottolinea come la fondazione non possa sopperire alle mancanze di un comune, una provincia, un'università o altro ente. Infatti "l'incapacità di una di queste organizzazioni di soddisfare i suoi utenti deve venire sanzionata dagli elettori e non tamponata grazie a co-finanziamenti esterni". Gli svantaggi più grandi che rilevano Legrenzi P. e Segre G. (2007) sono infine i c.d. "costi sommersi" ed "errori di persistenza", ossia la tendenza a continuare a proseguire nei finanziamenti di un progetto solamente perché in precedenza vi sono state dedicate molte risorse a scapito di progetti alternativi (detto anche costo-opportunità delle opzioni alternative).

Esistono fondamentalmente quindi due tipi di fondazioni di origine bancaria: fondazioni di tipo erogativo e fondazioni di tipo operativo.

Le fondazioni di tipo erogativo (nei paesi anglosassoni si utilizza la definizione di *grant-making foundation*) finanziano programmi svolti da terzi; le fondazioni di tipo operativo (nei paesi anglosassoni si utilizza la definizione *operating foundation*) invece divengono titolari o azioniste di maggioranza di imprese, a condizione che queste siano strumentali al perseguimento degli scopi istituzionali nei settori definiti "rilevanti" o comunque esercitino attività di impresa provvedendo a ideare, promuovere e realizzare direttamente programmi a valenza sociale coinvolgenti il proprio ambito operativo e territoriale (Franzoni F. 2001).

Nel caso delle fondazioni di tipo erogativo, la fondazione mette in concreto a disposizione le proprie risorse attraverso impegni ad erogare somme di denaro o a fornire altre utilità aventi forma scritta: le c.d. erogazioni liberali. Nella prassi si individuano almeno tre diverse tipologie di erogazioni:

- contributo economico in ragione della meritorietà dell'attività svolta in generale dal richiedente, a prescindere dalla realizzazione di uno specifico progetto (ipotesi marginale);
- contributo economico la cui erogazione è subordinata alla realizzazione di un progetto o di un programma specifico ideato e sviluppato dal beneficiario (ad esempio restauro di un bene culturale, sovvenzione di un progetto di ricerca, finanziamento della stagione teatrale ecc.);

- convenzione per atto pubblico con uno o più soggetti pubblici e/o privati per la realizzazione di un progetto comune.

Chieppa R. (2013) individua le modalità con le quali vengono distribuite le erogazioni:

- elargizione di una somma di denaro finalizzata a un determinato scopo (una sorta di donazione modale);
- elargizione diretta del bene, del servizio o del lavoro da effettuare;
- elargizione di una somma di denaro attraverso una sorta di accollo di debito, cioè il pagamento delle fatture per prestazioni rese nei confronti del beneficiario⁴¹.

Le erogazioni liberali sono lo strumento che meglio si adatta alle fondazioni di origine bancaria (Chieppa R. 2013), ciò non toglie la possibilità per tali fondazioni di operare anche attraverso le sponsorizzazioni, che rappresentano però una modalità residuale e alternativa e che presuppone che il beneficiario della sponsorizzazione non debba essere individuato direttamente dalla fondazione ma l'iniziativa deve partire dalla pubblica amministrazione con la procedura di cui all'art. 199-*bis* per i beni culturali⁴² e, negli altri casi, con una sorta di procedura informale aperta, in cui si verifica in modo snello l'eventuale presenza di altri aspiranti *sponsor* (secondo i principi dell'art. 27 del Codice in caso di sponsorizzazione tecnica). Ciò in quanto se la fondazione di propria iniziativa individuasse il soggetto pubblico da sponsorizzare, si porrebbe poi il seguente problema: tale soggetto a sua volta dovrebbe fare una gara (in sostanza già vincolata dalla scelta della fondazione). L'alternativa è che, dopo l'individuazione del soggetto pubblico, l'amministrazione, tramite un avviso, verifica l'eventuale disponibilità di altri soggetti a intervenire come *sponsor* al posto della fondazione e avvia eventualmente tra questi una procedura informale di scelta. In termini generali, possiamo dire che se vi deve essere sponsorizzazione, l'iniziativa non deve partire dalle fondazioni, ma dal soggetto pubblico.

Vi sono poi altre forme di intervento che non hanno nulla a che vedere né con le erogazioni né con le sponsorizzazioni: gli accordi di partenariato pubblico-privato (accordo di collaborazione di lungo termine) nella gestione dei progetti e iniziative di tutela e valorizzazione di beni culturali⁴³.

La scelta tra modello erogativo e modello operativo comporta delle conseguenze anche sulla gestione finanziaria, infatti nel modello operativo la fondazione sceglie di esercitare direttamente attività di impresa funzionale al perseguimento dei fini statutarî rispondendo a due

⁴¹ Su questo, anche Sau A. (2011). Sull'accollo di debito ci fu un parere favorevole del Consiglio di Stato del 1999, che si esprime su richiesta di un soggetto pubblico, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, che sottopose due schemi di convenzione con la Compagnia San Paolo di Torino, con cui sostanzialmente si prevedeva il pagamento diretto da parte della Compagnia San Paolo di alcune fatture per prestazioni rese, attinenti ai Beni Culturali in favore del Ministero (Cons. Stato, sez. I, 25 agosto 1999, n. 1451 in *Cons. St., 1999, I, p. 1693*)

⁴² Sul tema anche Leone L. (2013)

⁴³ Art. 121 del Codice dei beni culturali

esigenze: (i) ottimizzazione della gestione della liquidità ed eventualmente (ii) compensazione delle “perdite” prodotte dall’esercizio dell’attività statutaria; nel modello erogativo invece la gestione finanziaria/degli investimenti assume un significato ben più ampio e rilevante: la gestione del patrimonio è funzionale al solo svolgimento dell’attività erogativa (Locatelli 2000).

Osservando le fondazioni in generale, secondo i dati forniti da Demarie (anno 1997), che ha analizzato un campione di 536 fondazioni di diritto civile, solo il 5% delle fondazioni italiane aveva natura esclusivamente *grant making*, confrontato con il 39% di fondazioni esclusivamente operative; la gran parte delle fondazioni italiane (circa il 43%) avevano invece natura mista (Franzoni F. 2003)⁴⁴.

Si è infatti constatato come nei paesi in cui il settore fondativo si caratterizza per un’elevata polverizzazione dimensionale e patrimoniale, tenda nettamente a prevalere il modello operativo e nei paesi in cui il settore è sviluppato e fortemente concentrato sotto il profilo patrimoniale sia il modello della fondazione di erogazione a dominare (ANON 2006b). Quindi, scrive Monge, F. (2009) in paesi come la Francia (ove peraltro sono presenti alcune tra le maggiori fondazioni operative a livello europeo), la Grecia, l’Irlanda e il Portogallo domina il modello operativo; in paesi come il Regno Unito, la Germania (con rispettivamente 95% e 75%⁴⁵ dell’intero settore) e nei Paesi Bassi domina il modello erogativo; nei restanti paesi (tra cui l’Italia) la presenza dei due modelli appare sostanzialmente equilibrata e si può pertanto parlare di modello misto.

Fortemente orientati verso l’approccio *grant making* sono gli Stati Uniti, dove le fondazioni di questo tipo rappresentano il 90% delle fondazioni (Endrici G. 2001).

Passando ad analizzare la tendenza delle fondazioni di origine bancaria, negli anni successivi alla creazione di tali enti si prospettava come migliore e più probabile alternativa l’impostazione *granting* (Tieghi M.). Nel 2006 continuava ad essere attuale questa espressione (come affermato da ANON., 2006a), ribadendo la minore rilevanza delle attività caratterizzanti le fondazioni di tipo operativo quali le società strumentali o le iniziative direttamente gestite dalle fondazioni. L’Acri, nel Dodicesimo Rapporto Annuale sulle Fondazioni di origine bancaria afferma che “raramente viene assunto uno dei due modelli in via esclusiva” e “più spesso i due approcci sono integrati tra loro in un *mix* che può essere oggi indicato come vero e proprio modello di intervento tipico delle Fondazioni di origine bancaria”⁴⁶ e continua dicendo “un modello in cui, in stretta correlazione con i bisogni del territorio, le Fondazioni tendono certamente a proporsi

⁴⁴ Facendo una analisi più generale afferma “In Europa prevalgono le fondazioni “operative” piuttosto che “*grant making*” (p. 80)

⁴⁵ Monge F. (2009) a pag. 18 scrive “circa due terzi”, mentre ANON. (2006b) scrive “75%”

⁴⁶ Lo afferma, tra gli altri, Monge F. (2009), *La governance delle fondazioni bancarie* (pag. 18) e lo conferma, come scritto nell’elaborato, l’Acri.

in modo sempre più proattivo, intensificando quindi l'impegno su progettualità di origine interna, ma senza perdere di vista l'opportunità di promuovere e valorizzare valide iniziative proposte da altri attori locali”.

A parte l'alternativa tra i modelli di *grating* e *operation foundation* (o modelli misti), una formula particolare è quella della *community foundation*⁴⁷ (detta anche fondazione comunitaria o fondazione delle comunità locali), che si pongono come “intermediari attivi tra i potenziali donatori privati e le esigenze del territorio” (Ristuccia S. 2000)^{48 49}, la cui *mission* è il miglioramento della qualità della vita di una comunità specifica, attraverso la gestione delle risorse finanziarie e l'erogazione di contributi per scopi di utilità sociale (Monge F. 2009).

La prima fondazione comunitaria è nata a Cleveland nel 1914 per iniziativa di J.H. Golf, allora presidente della Cleveland Trust Company, società finanziaria che, tra le altre cose, gestiva patrimoni destinati a finalità filantropiche caritatevoli, curandone sia l'investimento finanziario che la destinazione dei frutti.

In Italia, già a partire dai primi anni dalla creazione delle fondazioni di origine bancaria autori hanno sottolineato come le fondazioni comunitarie sembrassero rispondere, meglio di altre, alle esigenze specifiche delle fondazioni Casse di Risparmio. Casadei B. e Gamba A. (1997) infatti scrivono “Le fondazioni di origine bancaria hanno una spiccata dimensione pubblica. Il loro patrimonio non è stato costituito grazie alla donazione di un singolo soggetto privato, ma attraverso la privatizzazione di un bene che apparteneva all'intera comunità (...) La concezione di fondazione comunitaria permette di dare un nuovo significato all'operato delle Casse di Risparmio”.

Una prima esperienza in questo senso nel nostro Paese è stata avviata dalla Fondazione Cariplo, che ha già promosso l'istituzione di quattro fondazioni locali (nella provincia di Lecco, Mantova, Cremona, Pavia, Lodi, nelle comunità Comasca, del Novarese, Bergamasca, di Monza e Brianza, di Varesotto, Bresciana, del Ticino, del Verbano – Cusio – Ossola, Nord Milano e Fondazione ProValtellina avviate tra il 1999 e il 2006⁵⁰.

Il punto di distacco tra le *community foundations* e le *grant making foundations* è la provenienza del patrimonio: nella gran parte delle fondazioni *grant-making* il patrimonio è costituito da una (o da poche) donazioni generalmente provenienti da un solo individuo, il patrimonio delle fondazioni comunitarie invece proviene da una molteplicità di donazioni e lasciti individuali, sia di grandi che di piccole dimensioni. Inoltre, mentre le fondazioni indipendenti si limitano spesso alla gestione del patrimonio ed alla erogazione dei suoi frutti, una parte rilevante della

⁴⁷ Sul tema anche Bancone V. (2014), *Le fondazioni filantropiche nell'esperienza italiana* (pag 103 ss.).

⁴⁸ Ristuccia S., *Il capitale altruistico*, cit., 179 (in documento 85, paragrafo 5).

⁴⁹ Franzoni F. (2003) (documento 20, pag. 71) afferma “Anche le fondazioni bancarie di natura associativa sono una particolare specie della Fondazione di comunità”.

⁵⁰ Fondazione Cariplo, *Le fondazioni di comunità*.

azione delle fondazioni comunitarie è costituita dalla raccolta di nuovi lasciti e donazioni, volti sia ad aumentare le dimensioni del patrimonio che ad essere erogati direttamente.

Dal punto di vista della gestione del patrimonio, Barbetta G.P. (2000) ha riassunto le similitudini tra le fondazioni di origine bancaria in generale e le *community foundations*:

- scopo principale: distribuzione di *grant* ad un'ampia platea di organizzazioni, non-profit e pubbliche, per perseguire finalità collettive e di pubblica utilità;
- operare a vantaggio di uno specifico territorio. Il radicamento territoriale dell'azione delle fondazioni comunitarie è una caratteristica fondamentale di questo tipo di organizzazioni, uno degli elementi che maggiormente le contraddistingue e che ne rappresenta un punto di forza. La dimensione locale delle fondazioni comunitarie è visibile anche nelle loro forme di governo. Le fondazioni sono infatti amministrate da membri della comunità locale scelti per il loro prestigio e per la capacità di leggere, interpretare e servire i bisogni della comunità stessa. Una parte degli amministratori viene spesso nominata da enti attivi sul territorio mentre una parte è scelta dagli stessi membri del consiglio attraverso il meccanismo della cooptazione. Si tratta, in ogni caso, di membri che agiscono indipendentemente dai soggetti che li hanno nominati e che rispondono solo alla comunità che si propongono di servire;
- propria professionalità e trasparenza. La professionalità è generalmente garantita dalla presenza di personale specializzato nella amministrazione dei patrimoni, nella raccolta delle donazioni, nella analisi e valutazione delle richieste di contributo e nel servizio alla crescita delle organizzazioni pubbliche e private che sul territorio perseguono finalità collettive. La trasparenza invece è rispettata attraverso la pubblicità e comunicazione dei bilanci, dei criteri di assegnazione dei contributi, degli elenchi dei contributi erogati.

1.8 La situazione attuale delle fondazioni di origine bancaria: dati numerici

1.8.1 Chi sono

Come affrontato precedentemente, le fondazioni di origine bancaria sono soggetti non profit, privati e autonomi, che perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico.

Sono 88 e dispongono di ingenti patrimoni, che investono in attività diversificate, prudenti e fruttifere.

In Appendice, tabella 1, viene fornita una tabella riportante la denominazione delle 88 fondazioni di origine bancaria, nonché relativi patrimoni aggiornati al 2016 e regione della sede.

1.8.2 Il patrimonio

Il patrimonio contabile delle fondazioni di origine bancaria, in base ai bilanci chiusi al 31 dicembre 2016, ammonta a 39.662 milioni di euro⁵¹.

Osservando l'andamento del patrimonio negli anni, esso può essere suddiviso in due periodi: dal 2000 al 2010, e dal 2011 ad oggi. Nel primo periodo il patrimonio è costantemente aumentato (mediamente 3,5% annuo); nel secondo periodo (anni in cui si è raggiunta la fase più acuta della crisi finanziaria iniziata nel 2008) invece esso si è a poco a poco ridotto.

1.8.3 Distribuzione territoriale

Osservando la collocazione territoriale delle fondazioni di origine bancaria, si rileva una certa concentrazione territoriale dettata dal fatto che:

- nel Nord-Ovest del Paese sono presenti 17 fondazioni, il cui patrimonio complessivamente è di circa 18 milioni di euro (46% del patrimonio complessivo);
- nel Nord-Est del Paese le fondazioni sono 30, con patrimonio complessivo di poco più di 11 milioni di euro (28% del patrimonio complessivo);
- nel Centro del Paese le fondazioni sono 30, con patrimonio complessivo di circa 8 milioni di euro (21% del patrimonio complessivo);
- nel Sud del Paese le fondazioni sono solamente 11, con patrimonio complessivo di quasi 2 milioni di euro (5% del patrimonio complessivo).

GRUPPI	Fondazioni Piccole		Fondazioni Medio-piccole		Fondazioni Medie		Fondazioni Medio-grandi		Fondazioni Grandi		Totale		
	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Media
AREE GEOGRAFICHE													
Nord-Ovest	126	3	116	2	422	3	858	4	16.649	5	18.171	17	1.069
Nord-Est	83	7	137	2	1.099	7	2.345	7	7.575	7	11.239	30	375
Centro	164	5	786	11	680	5	1.263	4	5.377	5	8.270	30	276
Sud	84	3	174	2	396	3	421	2	907	1	1.982	11	180
Totale	457	18	1.213	17	2.597	18	4.887	17	30.508	18	39.662	88	451
Media	25		71		144		287		1.695		451		

Fonte: Ventiduesimo rapporto annuale delle Fondazioni di origine bancaria – Acri (pag. 26)

⁵¹ Si precisa che le informazioni riportate in questo capitolo provengono principalmente dai Rapporti sulle fondazioni di origine bancaria redatti dall'Acri nei diversi anni

Osservando invece le grandezze di patrimonio, emerge una forte disomogeneità patrimoniale derivante principalmente dalla distribuzione delle originarie Casse di Risparmio, da cui hanno tratto le fondazioni, molto diffuse nel Centro Nord del Paese, solo in parte compensata dagli ex istituti di credito di diritto pubblico (Banco di Napoli, Banco di Sardegna, Banco di Sicilia) e della Banca Nazionale delle Comunicazioni. La disomogeneità si constata anche confrontando il patrimonio con la media generale (ottenuta dividendo il patrimonio dei gruppi aree geografiche con il numero di fondazioni presenti nell'area). Confrontando la media generale (451) con la media di ogni gruppo geografico risulta che: (i) il valore medio del patrimonio delle fondazioni del Nord-Ovest è circa due volte e mezzo la media generale (1.069 milioni di euro); (ii) il Nord-Est ha una presenza più diffusa di fondazioni, ma un valore medio del patrimonio più contenuto della media (375 milioni di euro); (iii) il Centro ha valori patrimoniali medi ancora più contenuti (media di 276 milioni di euro); (iv) il Sud e le Isole sono ben al di sotto della media del dato generale con una media di soli 180 milioni di euro. Da qui si può affermare che la concentrazione geografica non risulta in linea con la concentrazione del valore medio del patrimonio.

1.8.4 Distribuzione dimensionale

Per quanto riguarda la concentrazione dimensionale, si rileva che il gruppo delle 18 fondazioni di grande dimensione detiene il 76,9% del totale del patrimonio complessivo, mentre le 18 fondazioni di dimensione piccola pesano per l'1,2%. Questi dati confermano una disomogeneità dimensionale: da ciò si può concludere che le fondazioni di grande dimensione contano complessivamente un patrimonio 86 volte più grande di quelle di piccola dimensione. Ciò ha ovviamente una ricaduta anche sull'attività istituzionale: alle regioni del Sud d'Italia viene destinato un minor volume di risorse. A tal proposito, le fondazioni, con il coordinamento di Acri, hanno intrapreso alcune iniziative con l'obiettivo di contribuire ad attenuare tali differenze; in particolare, le fondazioni alla fine del 2005 hanno sottoscritto un accordo con il mondo del Volontariato e con gli altri principali attori del Terzo settore costituendo la Fondazione con il Sud, che ha iniziato ad operare dal 2007 nelle regioni meridionali.

1.8.5 I beneficiari e l'attività istituzionale

I beneficiari delle erogazioni delle fondazioni sono sempre soggetti che perseguono finalità non lucrative di utilità sociale: soggetti privati non profit e istituzioni pubbliche.

I soggetti privati non profit accolgono il 77% delle erogazioni (68,4% nel 2015) e il 72,2% del numero di interventi (70,6% nel 2015). Fra le categorie di beneficiari privati i più importanti

sono le fondazioni (naturalmente non le fondazioni di origine bancaria) che accolgono il 31,8% degli importi. A seguire, i soggetti privati non profit sostenuti dalle fondazioni sono: (i) altri soggetti privati (22,5%); (ii) associazioni; (iii) altri soggetti come comitati, Ipab private, Ong, scuole, strutture sanitarie private, organizzazioni di volontariato, enti religiosi o di culto, cooperative sociali e imprese sociali.

Fra i soggetti pubblici, che ricevono complessivamente il 23% delle erogazioni, troviamo: (i) gli enti locali (con 11,7% di erogazioni a proprio favore); (ii) le scuole e università pubbliche; (iii) gli enti e aziende sanitarie e ospedaliere pubbliche; altri enti pubblici e amministrazioni centrali.

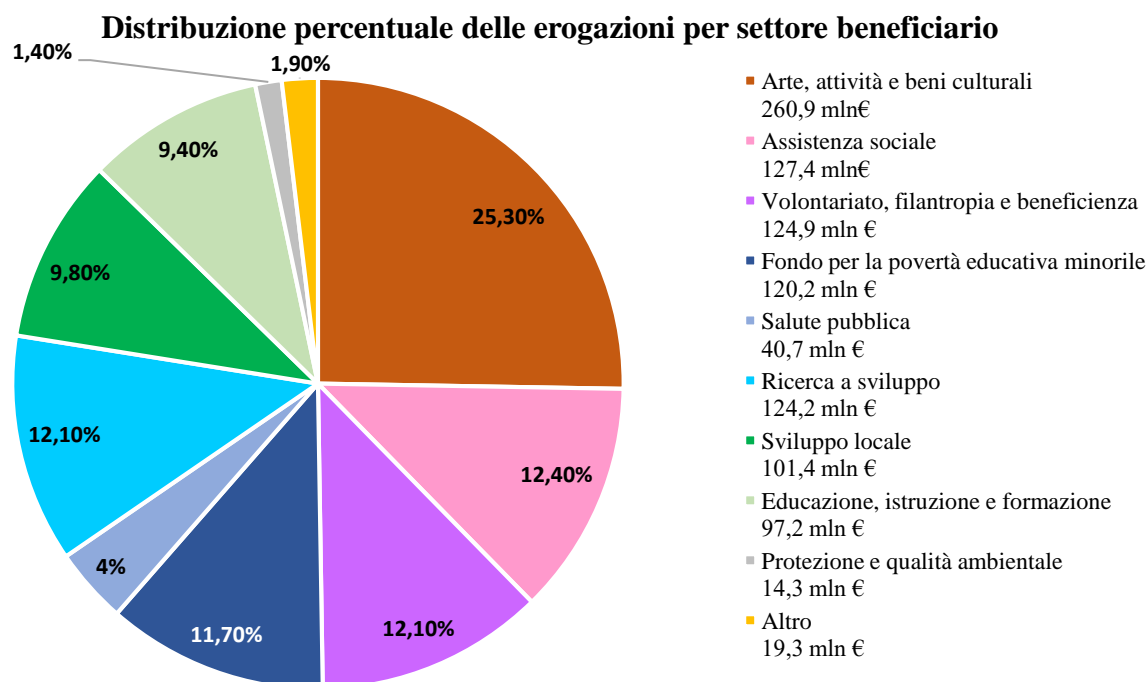
La normativa vigente definisce puntualmente gli ambiti di intervento nei quali le fondazioni hanno facoltà di operare, individuando a tal fine 5 tra i seguenti 21 “settori ammessi”⁵²:

- famiglia e valori connessi;
- crescita e formazione giovanile;
- educazione, istruzione e formazione;
- volontariato, filantropia e beneficenza;
- religione e sviluppo spirituale;
- assistenza agli anziani;
- diritti civili;
- prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica;
- sicurezza alimentare e agricoltura di qualità;
- sviluppo locale ed edilizia popolare locale;
- protezione dei consumatori;
- protezione civile;
- salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa;
- attività sportiva;
- prevenzione e recupero delle tossicodipendenze;
- patologie e disturbi psichici e mentali;
- ricerca scientifica e tecnologica;
- protezione e qualità ambientale;
- arte, attività e beni culturali;
- realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità;

⁵² Elencati nel d.lgs. 153/1999, art. 1, comma 1 lettera c-bis, con l'aggiunta di quelli citati nel d.lgs. 163/2006, art. 153 comma 2 e art.172 comma 6

- realizzazione di infrastrutture.

Di seguito si riporta un grafico riassuntivo delle erogazioni distribuite nel 2016 nei vari settori ammessi:



Fonte: Acri

In valori assoluti, le erogazioni del 2016 si sono attestate a 1.030,7 milioni di euro per 20.286 interventi (contro 936,7 milioni di euro e 21.564 interventi del 2015). Il risultato è quindi estremamente positivo e in aumento del 10% rispetto l'anno precedente. Tale andamento conferma il *trend* positivo iniziato a partire dal 2013, quando le erogazioni hanno registrato un record negativo con 885 milioni erogati.

La media di importo erogato per singolo progetto sale a 50.806 euro (erano 43.437 nel 2015), diminuisce però il numero medio di interventi per singola fondazione (nel 2016 sono 231, mentre nel 2015 245).

Registrano un marcato calo invece le erogazioni pluriennali, evidenziando in questo modo un atteggiamento prudente delle fondazioni riguardo all'assunzione di impegni di contribuzione prolungati nel tempo.

La distribuzione delle erogazioni è caratterizzata da una forte concentrazione delle risorse erogate per interventi di dimensione molto rilevante. Ne risulta quindi il seguente risultato: le fondazioni di origine bancaria hanno aumentato le erogazioni nel corso del 2016 rispetto all'anno precedente, finanziano progetti più sostanziosi (che richiedono capienti esborsi monetari), ma preferiscono mantenere una certa prudenza non impegnandosi a lungo termine con i soggetti beneficiari, preferendo in questo modo erogazioni *spot*.

L'aumento del volume complessivo delle erogazioni (+10% rispetto al 2015) non è risultante di un andamento di crescita omogeneo di tutti i settori, ma frutto di una compensazione tra variazioni di segno ed entità molto diversi.

I settori nei quali le fondazioni nel 2016 concentrano maggiormente le erogazioni sono i sette da sempre prioritari, che ottengono nell'insieme il 96,7% dei contributi totali⁵³. Per due di essi si rileva un *trend* di crescita rispetto al 2015: si tratta dello Sviluppo locale (+78,4%) e Ricerca e Sviluppo (+4,9%).

Il numero medio di settori di intervento di ciascuna Fondazione è 6,4 (nel 2015 la media era 6,8).

Le fondazioni censite che operano nel settore Arte, Attività e Beni culturali sono 85; per quanto riguarda gli altri ambiti settoriali, le presenze più numerose si registrano nel settore Volontariato, Filantropia e Beneficienza (84 fondazioni), Educazione Istruzione e Formazione (79 fondazioni), Salute pubblica (60 fondazioni), Ricerca e Sviluppo (58 fondazioni) e Sviluppo locale (55 fondazioni).

Il settore che ha accolto più erogazioni è, come da sempre, Arte, attività e beni culturali con 260,9 milioni di euro (25,3% degli importi erogati) e 7.007 interventi (34,6% del numero totale).

Al secondo posto si colloca il settore Assistenza sociale, con 127,4 milioni di euro e 2.228 interventi.

Al terzo e quarto posto troviamo Volontariato, Filantropia e Beneficienza e Ricerca e Sviluppo. Il primo con 124,9 milioni di euro e 2.464 iniziative; il secondo con 124,2 milioni di euro e 1.141 interventi.

Al quinto posto si colloca il settore Sviluppo locale, che sale di due posizioni rispetto al 2015 con 101,4 milioni di euro e 1.557 interventi.

Al sesto posto l'Educazione, Istruzione e Formazione con 97,2 milioni di euro e 3.464 interventi.

Ultimo, nel gruppo dei settori più consistenti secondo i dati raccolti dall'Acri è Salute pubblica, con 40,7 milioni di euro e 795 interventi.

I restanti settori in graduatoria presentano incidenze decisamente minori.

⁵³ Considerando anche il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile. Si tratta di un progetto, formalizzato tramite Protocollo d'Intesa tra le fondazioni e il Governo. Esso è destinato "al sostegno di interventi sperimentali finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori". Il fondo avrà una consistenza di 120 milioni di euro l'anno per tre anni.

Capitolo 2

Il Protocollo d'intesa Acri-Mef

A più di quindici anni dalla legge Ciampi ci si trovava di fronte a poco meno di 90 fondazioni di origine bancaria che, pur spinte dalla legge verso una certa omogeneità, restavano fra loro molto diverse e difficilmente riconducibili le une alle altre, appartenenti a un localismo molto differenziato e sostanzialmente (eccezion fatta per le grandissime) in difficoltà nel formulare progetti che superassero le dimensioni comunali o poco più, con l'aggravio di uno strettissimo rapporto con le banche di riferimento. Sostanzialmente patrimoni importanti che “non avevano voce” (Pinza in Sala G., Meruzzi G. 2016, p. 21), o al massimo solo “voce esclusivamente locale”.

In questo panorama emerge il Protocollo Acri-Mef: protocollo d'intesa tra il presidente pro tempore dell'Acri – Giuseppe Guzzetti – e il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il lavoro sul Protocollo d'intesa è iniziato con l'istituzione di un tavolo di lavoro da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, coordinato dal Capo di Gabinetto – Cons. Roberto Garofoli – e discusso con l'associazione rappresentativa delle fondazioni di origine bancaria; terminato con la firma in data 22 aprile 2015⁵⁴.

Si è in questo modo formalizzata quella che è stata denominata l' “autoriforma delle fondazioni di origine bancaria” che incide sulle strutture degli enti; un cambiamento sotto molteplici profili che riguarda, in particolare, la gestione dei patrimoni, la selezione dei componenti degli organi, il numero e durata dei relativi mandati e le cause di incompatibilità.

Autoriforma attraverso la quale si è fatto un passo in avanti lungo e vigoroso al fine di utilizzare la ormai riconosciuta autonomia delle singole fondazioni in chiave “di sistema e in forma collettiva”: queste sono le parole chiave del Protocollo Acri-Mef.

⁵⁴ Tra le associate Acri (86 fondazioni), la Fondazione Cassa di Risparmio di Fossano fu l'unica che preferì non aderire. Tale fondazione ha approvato in consiglio il documento tranne l'articolo 2, quello che disciplina la diversificazione del patrimonio. Si precisa inoltre che la Fondazione Pisa e la Fondazione Roma sono fondazioni di origine bancaria, ma non sono associate Acri, quindi non risultano nell'elenco delle fondazioni aderenti del Protocollo Acri-Mef.

2.1 L'Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa

L'Acri è l'organizzazione che rappresenta le Casse di Risparmio Spa e le Fondazioni di origine bancaria e svolge la propria attività in via esclusiva nei confronti di questi soggetti.

Fondata nel 1912, è un'Associazione volontaria, senza fini di lucro, apolitica e con lo scopo di:

- rappresentare e tutelare gli interessi generali delle Associate per favorirne il conseguimento delle finalità istituzionali, la salvaguardia del patrimonio e lo sviluppo tecnico ed economico;
- coordinare la loro azione, nei settori di rispettivo interesse, per renderla più efficace nonché promuovere iniziative consortili e attività di interesse comune;
- ricercare e promuovere rapporti di collaborazione operativa fra le Associate ed enti, società e organismi di rilievo italiani e stranieri, coordinando ipotesi di convenzioni o accordi da sottoporre all'approvazione delle Associate medesime.

È un'associazione di categoria che svolge, in sostanza, attività di rappresentanza, tutela degli interessi degli Associati e ausilio operativo.

L'attività nei confronti delle Casse di Risparmio Spa è sviluppata in stretta collaborazione con Abi per le tematiche comuni alle altre banche; in maniera diretta e puntuale, invece, per tutte le altre problematiche più generali.

Per le fondazioni di origine bancaria l'Acri svolge le proprie funzioni di organizzazione rappresentativa adempiendo, tra l'altro, alle funzioni che il legislatore le ha attribuito: quale interlocutore dell'Autorità di vigilanza nella definizione di prassi e criteri di vigilanza delle fondazioni di origine bancaria ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 153/1999 e quale soggetto coinvolto nell'applicazione dell'art. 15 della legge n. 266/1991 sul volontariato. Nei confronti delle fondazioni, l'Acri inoltre assiste nello sviluppo strategico, progettuale e organizzativo, svolge un ruolo di sostegno nell'instaurazione di rapporti internazionali e nel perseguimento di iniziative comuni con soggetti terzi⁵⁵.

L'Acri contribuisce a diffondere tra le fondazioni di origine bancaria *best practices* operative e l'elaborazione di codici e prassi comportamentali che possono orientare il raggiungimento di migliori e maggiori standard operativi in termini di trasparenza, responsabilità e perseguimento degli interessi statuari⁵⁶. Rende inoltre pubblici numerosi documenti di sintesi delle attività sia delle fondazioni che dell'associazione come la sintesi del rapporto annuale, gli atti, i convegni, i bilanci delle fondazioni (dal 2001), i link alle singole fondazioni, i dati strutturali relativi ai risultati delle fondazioni. Pubblica inoltre le riviste "Il risparmio" e "Fondazioni".

⁵⁵ Per maggiori informazioni si veda il sito <https://www.acri.it/>.

⁵⁶ COM/MAL, 2015, *Protocollo Acri-Mef, Guzzetti: profondamente soddisfatto*, Azienda Giornalistica il Velino.

2.2 Il Protocollo dal punto di vista giuridico e istituzionale

Il Protocollo d'intesa Acri-Mef è un documento senz'altro innovativo, anche dal punto di vista giuridico. È stato infatti definito in vario modo:

- meccanismo consensuale e negoziato del tutto inedito nel panorama regolativo nazionale;
- vera e propria autoriforma del sistema delle fondazioni di origine bancaria (Clarich 2015⁵⁷);
- atto di autoregolamentazione collettiva;
- strumento di regolazione negoziata;
- autoregolazione privata monitorata;
- atto negoziale e condiviso;
- atto unilaterale d'obbligo liberamente assunto dalle singole fondazioni^{58 59}.

Dal punto di vista giuridico, il Protocollo si ispira ai modelli anglosassoni svolgendo una funzione “paranormativa” caratteristica degli strumenti di *soft-law*⁶⁰, ossia strumenti atipici di regolazione diversi dagli atti formali tradizionali (regolamenti, direttive ecc.). Si tratta di strumenti di natura ibrida tra i “comandi” e i “consigli”. In questo modo il Protocollo ha quasi la valenza di una circolare interpretativa o di un atto normativo atipico che, però, è negoziato e condiviso. Come tale, può essere inserito tra gli strumenti di regolazione negoziata (*regulatory negotiation*) sperimentati negli Stati Uniti⁶¹.

Per il ministero vigilante, il Protocollo rappresenta una sorta di “preannuncio di una prassi di vigilanza che dà certezza alle fondazioni” (Clarich in Sala G., Meruzzi G., 2016, p. 52-53). Clarich infatti definisce il Protocollo “atto unilaterale d'obbligo liberamente assunto dalle singole fondazioni” in virtù del fatto che nelle premesse dell'accordo il Ministero si limita a prendere atto degli impegni delle fondazioni a procedere con le modifiche statutarie e adottare le delibere necessarie, e che – nell'esercizio dei poteri di vigilanza – “verificherà il rispetto delle disposizioni statutarie che saranno introdotte”.

⁵⁷ Intervento di Marcello Clarich al Seminario promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze su: “Le Fondazioni di origine bancaria: dai principi delle leggi Amato e Ciampi al Protocollo Mef/Acri”; Roma, 22 aprile 2015.

⁵⁸ Ciascuna fondazione ha infatti approvato i contenuti del Protocollo, conferendo al presidente dell'Acri il mandato a sottoscriverlo in nome e per conto di ciascuna di esse.

⁵⁹ In merito alle varie definizioni del Protocollo, grande contributo in questo hanno dato Pinza Roberto nello scritto: “L'evoluzione delle fondazioni di origine bancaria tra normativa statuale e impegni ai autoregolazione: verso uno statuto normativo autonomo del sistema” e Marcello Clarich con lo scritto: “L'autonomia delle fondazioni di origine bancaria e vigilanza statale dopo il Protocollo d'intesa Acri/Mef”, entrambi raccolti da Sala G e Meruzzi G. nel libro “Le fondazioni di origine bancaria verso l'autoriforma”, 2016. Di seguito si riassume la collocazione delle varie definizioni nell'opera appena citata: (i) atto di autoregolamentazione collettiva: Pinza, p. 20; (ii) strumento di regolazione negoziata: Clarich, p. 38; (iii) autoregolazione privata monitorata: Clarich, p. 51; (iv) atto negoziale e condiviso: Clarich, p. 51; (v) atto unilaterale d'obbligo liberamente assunto dalle singole fondazioni: Clarich, p. 52).

⁶⁰ Clarich in Sala G., Meruzzi G., 2016.

⁶¹ La *regulation negotiation* consiste in forme di procedure amministrative consensuali di negoziazione introdotte nel 1990 nel diritto pubblico statunitense (D'Alberti M., 2017; Manzella G. P., 1994).

Dal punto di vista istituzionale, il Protocollo pone anzitutto fine alla conflittualità che ha caratterizzato fino a pochi anni fa il rapporto tra il mondo delle fondazioni bancarie e il Governo, culminato anche in contenziosi davanti al giudice amministrativo e alla Corte Costituzionale. In tal senso, l'art. 13, co.1 – prevedendo la possibilità delle parti a valutare gli effetti e rivedere il contenuto dopo quattro anni – può essere considerato sintomo della chiara intenzione di questi soggetti di avviare una pacifica collaborazione.

In definitiva, conclude Clarich, il Protocollo d'intesa rappresenta un'iniziativa *win-win*, nella quale cioè “tutti i soggetti hanno qualcosa da guadagnare, e inaugura una stagione di una vigilanza dalla mano più “leggera”, ma non per questo meno efficace” (Clarich in Sala G., Meruzzi G, 2016, p. 54).

2.3 Le ragioni e gli obiettivi del Protocollo d'intesa

Come è stato rilevato nel capitolo precedente, nel 1999, si sentì l'esigenza di identificare in maniera univoca la natura giuridica e gli scopi degli enti conferenti, obiettivo che non si era raggiunto con la legge Amato. Con la cosiddetta “legge Ciampi” (legge n. 461/98 e d.lgs. n. 153/99) venne riconosciuta la natura giuridica privata e la piena autonomia statutaria e gestionale delle fondazioni. Inoltre il decreto prevedeva come finalità il perseguimento esclusivo di scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico⁶².

Anni dopo, durante l'assemblea dell'Acri tenutasi a Roma il 4 maggio 2011, il Presidente Guzzetti esprime il desiderio di approvare un documento per “adottare scelte coerenti a valori condivisi nel campo della *governance* e *accountability*, dell'attività istituzionale, della gestione del patrimonio” (Franceschelli M. V., 2016). Successivamente, fu approvata – nell'aprile 2012 – la Carta delle Fondazioni. Tale documento trattò, tra gli altri temi, l'importanza della trasparenza e la cesura tra le fondazioni e il ruolo politico. Ruolo rilevante nella Carta delle Fondazioni era l'autonomia, intesa come la capacità di definire, entro i limiti generali dettati dal sistema positivo (costituzionale e legislativo), le proprie scelte e regole.

Nel 2014 il Ministro Padoan fece riferimento ai lavori in corso su un Protocollo nel corso della Giornata mondiale del risparmio. In quella occasione il Ministro dichiarò di non ritenere necessaria l'introduzione di modifiche legislative in tema di fondazioni di origine bancaria⁶³, ma di ritenere opportuno che i principi legislativi venissero completati tramite uno strumento

⁶² Art. 2, co. 1, d.lgs. n. 153/99.

⁶³ Nel corso della legislatura sono state presentate due proposte di legge: una sulla riduzione delle spese di funzionamento delle fondazioni e l'obbligatorietà della pubblicazione dei bilanci nel sito istituzionale; l'altra finalizzata a far dismettere le partecipazioni di controllo detenute nelle società bancarie (proposta di legge presentata alla Camera dei deputati il 15 ottobre 2013 n. 1695 e disegno di legge comunicato alla presidenza del Senato il 7 gennaio 2015 (n. 1736) (Clarich M. in Sala G., Meruzzi G., 2016).

innovativo sotto forma di “un atto negoziale tra amministrazione pubblica e fondazioni che individui in modo specifico i criteri di comportamento che le fondazioni sono tenute ad osservare”. È così che, dopo la Carta delle fondazioni, il processo di autoriforma è proseguito ed ha visto uno sviluppo ulteriore con la firma del Protocollo d'intesa Acri-Mef⁶⁴.

Nonostante il Protocollo rappresenti un'evoluzione nel processo di autoriforma cominciato con la Carta delle Fondazioni, è possibile individuare delle differenze tra i due:

- la Carta delle Fondazioni era rimessa all'iniziativa spontanea delle singole fondazioni;
- nella Carta delle Fondazioni non era previsto nessun coinvolgimento del ministero vigilante;
- la Carta delle Fondazioni si limitava a enunciare principi generali sull'organizzazione e sull'attività.

Con il Protocollo invece si impongono obblighi e divieti puntuali. Collaterali alla firma del Protocollo vi sono infatti: (i) l'obbligo di modifiche statutarie riguardo le regole in esso contenute; (ii) coinvolgimento in prima persona del ministero vigilante; (iii) l'obbligo di osservare delle vere e proprie regole sull'organizzazione e sull'attività. Non si tratta semplicemente di principi da cui prendere spunto, ma disposizioni da inserire all'interno degli statuti e rispettare.

Roberto Garofoli, magistrato e capo di gabinetto del Ministro dell'Economia Pier Carlo Padoan che ha coordinato il tavolo di lavoro del Protocollo, per primo ha dichiarato la volontà di ritrovare lo spirito originale delle leggi Amato e Ciampi, ossia “svincolare le fondazioni dalle banche conferitarie facendone istituzioni non profit che dalla gestione del patrimonio ricavano le risorse da destinare ai fini statutari”⁶⁵.

L'Acri è chiara nel definire le ragioni alla base dell'adozione del Protocollo⁶⁶:

- opportunità di rafforzare e valorizzare con il proprio contributo uno stabile e proficuo rapporto di leale collaborazione tra vigilante e vigilati, nonché adottare comportamenti coerenti che consentano alle parti coinvolte di migliorare l'efficienza e la qualità delle azioni nel rispetto delle proprie specificità e dei principi stabiliti dalla legge;
- specificare i contenuti e la portata operativa delle norme vigenti che disciplinano le fondazioni di origine bancaria, considerata sia l'esperienza e la casistica delle questioni sottoposte sia il mutato contesto storico, economico e finanziario;

⁶⁴ I maggiori tratti di distacco tra la Carta delle Fondazioni e il Protocollo Acri-Mef è che l'attuazione della prima era rimessa essenzialmente all'iniziativa spontanea delle singole fondazioni e senza alcun coinvolgimento del ministero vigilante (Clarich in Sala G., Meruzzi G., 2016, p. 38).

⁶⁵ Nell'intervista che Roberto Garofoli ha rilasciato al Corriere della Sera, presente in AA.VV., 2015, *Roberto Garofoli “regista” della riforma delle Fondazioni bancarie, promossa dal Ministero dell'Economia*, Quindici Molfetta.

⁶⁶ Per i dettagli, si veda il Ventesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria.

- potenziare ulteriormente il ruolo delle fondazioni quali soggetti non profit nella realizzazione della solidarietà e della sussidiarietà e la conseguente loro responsabilità sociale;
- definire parametri di efficienza ed efficacia operativa e gestionale assumendo l'impegno di applicare criteri di condotta comuni sia per quanto riguarda la gestione patrimoniale ed economiche che la *governance* degli enti.

L'obiettivo del Protocollo è migliorare le pratiche operative e rendere più solida la *governance* attraverso:

- efficacia della prevenzione dei rischi nell'operare delle fondazioni;
- rafforzamento della loro autonomia dalle istituzioni della politica e dall'economia per il corretto perseguimento degli scopi di utilità sociale e promozione dello sviluppo economico e sociale che è proprio della loro missione⁶⁷.

2.4 Opinioni sul Protocollo: tra opportunità e rischi

Il primo ad esprimere soddisfazione per la firma del Protocollo è stato Giuseppe Guzzetti, Presidente dell'Acri, il quale ammette: “Questo Protocollo è in continuità, nella sostanza, con scelte già effettuate da molte fondazioni, ma porta un'innovazione assoluta nel rapporto fra vigilante e vigilato, perché ha trovato nel dialogo e nel confronto costruttivo lo strumento ideale per favorire comportamenti e prassi sempre più virtuose, nell'interesse delle comunità e dell'intero Paese”⁶⁸.

Il Presidente dell'Acri continua dicendo: “è un segnale di grande responsabilità e maturità da parte delle nostre fondazioni che dimostra la loro decisa volontà di fare un ulteriore passo avanti nel virtuoso percorso di dare maggiore efficacia e trasparenza alla loro attività, nel rispetto della propria autonomia e indipendenza”⁶⁹, e ancora “rappresenta un salto culturale”⁷⁰.

Tra gli altri, Mario Draghi non è mancato nell'affermare l'importanza delle fondazioni per le banche italiane. Le fondazioni infatti, ammette lo stesso Draghi nel 2009, “hanno accompagnato le banche nella fase più tempestosa della crisi finanziaria e nel rafforzamento patrimoniale”, e “le stanno accompagnando ora nella debole ripresa che si prospetta”, “il sistema bancario italiano (...) ha bisogno che le Fondazioni continuino ad accompagnare il rafforzamento

⁶⁷ Acri, Ventesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria, p. 258.

⁶⁸ Come riportato in AA.VV., 2015 *XXIII Congresso. Guzzetti: “Protocollo Acri/Mef grande senso di responsabilità”*, Adepp e COM/MAL, 2015, *Protocollo Acri-Mef, Guzzetti: profondamente soddisfatto*, Azienda Giornalistica il Velino.

⁶⁹ Così, il Presidente dell'Acri, Giuseppe Guzzetti, nel suo intervento di apertura del XXIII Congresso delle Fondazioni di Origine Bancaria e delle Casse di Risparmio.

⁷⁰ AA.VV., 2015, *Fondazioni, la sfida comincia adesso*, Il Sole 24 Ore del 19 giugno 2015 che riporta quanto affermato dal presidente Giuseppe Guzzetti nella sua relazione al Congresso di Lucca del 18 giugno 2015.

patrimoniale e perseverino in quel ruolo, di azionista presente ma non intrusivo nella gestione, che è stato negli ultimi anni alla base del loro successo”⁷¹. Questa opinione è stata condivisa dal Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco che, nelle considerazioni finali del 2015, esprime un esplicito e favorevole plauso al Protocollo d'Intesa⁷².

Meno entusiasta dell'iniziativa è invece Beppe Ghisolfi, Presidente della Cassa di Risparmio di Fossano, nonché Vice Presidente di Abi, il quale ha palesato una grande preoccupazione dato il timore di “finire nell'orbita di gruppi bancari, essere fagocitati e quindi snaturare il ruolo peculiare, grazie alla relazione storica e profonda con il tessuto locale, a favore dello sviluppo socio-economico su un progetto condiviso”. I timori del Presidente Ghisolfi sono probabilmente alimentati da una delle disposizioni del Protocollo, ossia dall'obbligatoria diversificazione degli strumenti finanziari⁷³. Il Direttore dell'Acri, pur comprendendo il timore manifestato da Ghisolfi, ricorda però che le fondazioni sono realtà distinte dalle banche e che, sicuramente si tratta di un passaggio delicato da gestire, ma la diversificazione è a tutela del patrimonio della fondazione, non contro (Seia C., 2015).

Recente è invece la preoccupazione del CEO di Intesa Sanpaolo, Carlo Messina, il quale ha criticato pubblicamente la necessità che la Compagnia di San Paolo debba scendere al fatidico limite del 33% nella banca dichiarando “è stupido che in una fase come questa le fondazioni debbano ridurre la quota nelle banche”⁷⁴, e ancora “Avrei trovato ragionevole posporre il tempo in cui veniva richiesto di adempiere a tale obbligo”, “Non vorrei mai che tra qualche anno dovessimo trovarci alle prese con la messa a punto di un *golden power* nel settore bancario”, visto che “in Italia abbiamo una capacità di sottovalutare quanto possa essere strategico il mantenimento di noccioli duri italiani”. Secondo Messina, quella del 33% è “una regola che andava bene per Monte dei Paschi di Siena, ma forse bisognerebbe valutare anche che se questa banca è una delle più redditizie d'Europa e difficilmente le Fondazioni potranno trovare investimenti con ritorni maggiori, allora forse posporre il tempo in cui si chiedono questi interventi” sarebbe stato più “ragionevole” (Seminario M., 2017).

Il Presidente dell'Acri Giuseppe Guzzetti, invece, continua a ribadire che il Protocollo deve essere rispettato e che non vi è necessità di revisione di esso poiché contiene già parametri tenenti conto delle condizioni di mercato”⁷⁵.

Opinioni sono maturate anche nel mondo accademico. Vella (2016), tra tutti, si sbilancia definendo il Protocollo “un vero e proprio segno di discontinuità”. Egli spiega infatti che mentre

⁷¹ Draghi M. (2009), “Intervento”, Acri – Giornata Mondiale del risparmio, Roma, 29 ottobre 2009, p.14.

⁷² Banca d'Italia (2015), Considerazioni finali del Governatore, Roma p. 13.

⁷³ Si veda intervista a Giorgio Righetti, Direttore dell'Acri (documento 8).

⁷⁴ AA.VV., 2017, *Fondazioni, protocollo Acri-Mef non va rivisto*, Milano Finanza.

⁷⁵ Espressione riportata nei seguenti articoli: (i) AA.VV., 2017, *Banche: Guzzetti, protocollo Mef-Acric su Fondazioni va bene*, Milano Finanza; (ii) AA.VV., 2017, *Fondazioni, protocollo Acric-Mef non va rivisto*, Milano Finanza; (iii) Fonte G., 2017, *Fondazioni, Guzzetti: protocollo Acric-Mef non va rivisto*, Yahoo Finanza.

in passato lo sguardo sulla *governance* era dominato dalla loro natura bancaria ed i legami con l'ente conferitario erano marcati, ora il Protocollo conduce alla via della "forte valorizzazione del ruolo non profit delle fondazioni" e della loro definitiva "liberazione" dalla banca (p. 617). L'insieme dei criteri previsti dal Protocollo possono, in qualche modo, rappresentare un "manuale del buon governo" che, con le dovute modulazioni in ragione di caratteristiche, dimensione e operatività, qualsiasi soggetto non profit dovrebbe rispettare. Per Vella infatti vi è la possibilità di riverberare gli effetti positivi e virtuosi sull'intero Terzo settore. Ciò però è condizionato dall'effettiva realizzazione della buona prassi perché se è vero che il Protocollo rappresenta una opportunità, esso – conseguentemente – comporta anche dei rischi. Il raggiungimento degli obiettivi del Protocollo dipenderà dalla reale ed effettiva capacità di recepire correttamente gli standard generali, evitando di svalutarne o annacquare la portata (Vella 2016). Se da una parte infatti il Protocollo rappresenta "l'esplicito e importante riconoscimento del ruolo delle forme di autorganizzazione e autoregolamentazione", dall'altra rappresenta anche "una (...) importante sfida di effettiva coerenza con i parametri generali e individuati dal protocollo, pena il recupero di spazio di interventi di vigilanza decisamente più intrusivi e limitanti l'autonomia statutaria".

Secondo Pinza (in Sala G., Meruzzi G. 2016) il Protocollo era necessario per "dare dignità normativa alle fondazioni con un intervento legislativo generale che, tenendo conto della diversità di ciascuna, imponesse peraltro a tutte uno schema base che rompesse i meccanismi di cooptazione, raccordasse gli organi della fondazione alle realtà esterne, pubbliche, associative, culturali, assistenziali, stabilisse la necessità di definire settori principali di intervento, allentasse i rapporti fondazione-banca, individuasse un'Autorità di vigilanza" (p. 19 - 20).

Come afferma anche Clarich (in Vella 2016) il Protocollo rappresenta "la manifestazione di una innovativa tecnica regolamentare" all'interno della quale si realizza tra il soggetto controllore e i controllati un accordo volto a identificare standard di carattere generale e linee guida che dovranno poi essere recepiti e specificati nelle discipline statutarie in un'ottica del tutto nuova di leale collaborazione. Un modello quindi cooperativo meno *top-down* e infrequente nella nostra tradizione istituzionale.

Il Protocollo, secondo Meruzzi (in Sala G., Meruzzi G., 2016), adottando un criterio di "adeguatezza organizzativa" (p. 132), rappresenta un vincolo all'autonomia privata dell'ente, funzionale però al più efficiente ed efficace perseguimento degli obiettivi della corretta amministrazione. Non solo, ma "l'intera disciplina introdotta dal Protocollo può quindi essere intesa, a ben vedere, come una compiuta enucleazione delle regole di corretta amministrazione delle fondazioni di origine bancaria" (p. 143), trattandosi di regole che non solo individuano i

criteri operativi che devono essere eseguiti nell'attività gestoria dell'ente, ma che ancor prima configurano, a monte, gli assetti organizzativi che devono essere predisposti affinché sia garantito il perseguimento degli obiettivi della corretta amministrazione e della sua sana e prudente gestione.

2.5 Attuazione del Protocollo

Con il Protocollo d'intesa si è voluto dare un taglio formale e vincolante: le fondazioni ora sono obbligate a sottostare a regole definite.

I principi contenuti all'interno del Protocollo diventano condizione necessaria per la permanenza nell'Acri.

Al comma 1 dell'art. 13 le Parti si impegnano a valutare gli effetti e l'opportunità di rivedere i contenuti a quattro anni dalla sottoscrizione.

Al comma 2 dell'art. 13 invece si precisa l'obbligo per le fondazioni di adottare le modifiche statutarie di adeguamento al contenuto del Protocollo stesso entro 12 mesi dalla sua sottoscrizione.

L'analisi degli statuti post e pre Protocollo rappresenterà l'oggetto del capitolo successivo, al fine di constatare l'effettivo rispetto di esso, mettere in risalto aspetti particolari e cogliere le mutazioni della *governance* innescate dall'adozione delle disposizioni del Protocollo.

2.6 Le novità del Protocollo sugli aspetti economico-patrimoniali

Al fine di meglio riassumere le novità introdotte dal Protocollo sugli aspetti economico-patrimoniali, sono stati individuati quattro temi: dalla gestione del patrimonio all'investimento nelle imprese e negli enti strumentali, passando per l'indebitamento e l'utilizzo di strumenti finanziari derivati.

Il primo tema riguarda la gestione del patrimonio (art. 2). Essa deve essere finalizzata alla generazione di "redditività per lo svolgimento delle attività istituzionali" (art. 2, co.1).

Si precisano dunque i criteri per l'impiego del patrimonio. In particolare, si deve ottimizzare la "combinazione tra redditività e rischio del portafoglio nel suo complesso". Quest'ultimo deve inoltre essere diversificato al fine di contenere sia la concentrazione del rischio sia la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche (art. 2, co. 2a).

La *ratio* della norma è, scrive Franceschelli M. V. (2016), dissuadere la concentrazione di gran parte degli investimenti in un unico *asset* che, se risultasse negativo, metterebbe a rischio l'intero patrimonio delle fondazioni. In tal modo, si individua un *asset allocation* basato sulla diversificazione del rischio e l'ottimizzazione della redditività al fine di salvaguardare il patrimonio.

I criteri che devono presiedere alla gestione del patrimonio consistono nella ottimizzazione della combinazione tra redditività e rischio del portafoglio, nella diversificazione del portafoglio e nella efficiente gestione anche sotto l'aspetto del contenimento dei costi di gestione. Le fondazioni devono dotarsi di un regolamento per la gestione del patrimonio che regoli questi aspetti (Clarich in Sala G, Meruzzi G. 2016, p. 47).

Nello specifico nel Protocollo si afferma che una Fondazione può esporsi nei confronti di un singolo soggetto per un ammontare non superiore ad un terzo del totale dell'attivo del suo Stato Patrimoniale valutando al *fair value* esposizioni e componenti dell'attivo patrimoniale (art. 2, co.4). Si prevede in questo modo che, in caso di superamento di questa soglia, a partire dalla firma del Protocollo vi sia un periodo transitorio per la dismissione delle quote in eccedenza (di 3 anni per le società quotate e di 5 anni per le società non quotate), dando comunicazione all'Autorità di Vigilanza di tutte le misure adottate per l'attuazione (art. 2, co. 8 e 9).

La riduzione del rapporto fondazione-banca, secondo Pinza (in Sala G., Meruzzi G. 2016), è necessario poiché quando vi era un legame molto radicato tra questi due soggetti, la banca finiva per assumere le decisioni principali e condizionare la fondazione che solo apparentemente la controllava; in questo modo la fondazione si allontanava dai suoi scopi istituzionali, dedicandosi in via prevalente alla gestione e al rafforzamento della banca. Vi sono state poi delle vicende negative che hanno portato a “riduzioni distruttive dei patrimoni fondativi”⁷⁶ proprio in relazione al pessimo andamento della banca conferitaria. Secondo l'autore ciò è gravissimo proprio in virtù del fatto che si trattava di patrimoni accumulati da intere generazioni, che sono stati dispersi da un attaccamento irrazionale alla banca di origine.

Ponzanelli fa un'analisi un po' diversa: nella riduzione del legame tra fondazione e banca conferitaria egli vede anche una possibile svolta o semplice cambiamento nell'attività delle fondazioni. Infatti afferma: “Una volta reciso il legame con il mondo bancario, le fondazioni bancarie sono sempre meno *grant-making foundations*, e sempre più *operating foundations*, che esercitano direttamente, in prima persona, programmi di attività, caratterizzati secondo una formula (...) dal generale “principio di sussidiarietà” ”(in Sala G., Meruzzi G. 2016, p. 34).

L'evoluzione delle partecipazioni delle fondazioni di origine bancaria è andata sviluppandosi nel tempo. Inizialmente vigeva l'obbligo per gli enti conferenti di detenere il controllo delle

⁷⁶ Pinza R. in Sala G., Meruzzi G., 2016, p. 19.

banche conferitarie. Ciò venne abolito dalla legge n. 474/94 e relativa “direttiva Dini” al fine di diversificare gli investimenti patrimoniali. Successivamente, nel 1998, la legge Ciampi introdusse l’obbligo di cedere entro il 31 dicembre 2005 le quote di partecipazione che attribuivano il controllo delle banche conferitarie. Da questo obbligo vennero poi esonerate le fondazioni con patrimonio inferiore ai 200 milioni di euro e quelle con sede in regioni a statuto speciale.

Si analizza ora la situazione attuale sul legame tra banca e fondazione.

Di seguito si propone un prospetto riassuntivo delle partecipazioni nella banca conferitaria, secondo quanto riportato nei Rapporti annuali delle fondazioni di origine bancaria elaborati da Acri⁷⁷:

Descrizione	2014	2015	2016
Fondazioni con partecipazione nella conferitaria maggiore del 50%	12	10	8
Fondazioni con partecipazione nella conferitaria minore del 50%:	50	47	46
<i>Di cui partecipazione inferiore al 5%</i>	26	27	30
<i>Di cui partecipazione fra il 5% e il 20%</i>	12	10	8
<i>Di cui partecipazione fra il 20% e il 50%</i>	12	10	8
Fondazioni che non detengono partecipazioni nella conferitaria	26	31	34
Totale fondazioni	88	88	88

Fonte: Ventesimo, Ventunesimo e Ventiduesimo Rapporto annuale sulle fondazioni di origine bancaria (Acri).

Tra i dati rappresentati, è possibile notare che prima della firma del Protocollo (dicembre 2014), le fondazioni che non detenevano partecipazioni nella conferitaria erano 26. Tale dato è andato aumentando negli anni, fino al 2016, anno in cui si contano 34 fondazioni ad avere già provveduto non solo con la riduzione della propria partecipazione nella conferitaria, ma completo annullamento. Per quanto concerne gli altri dati, risulta che progressivamente è diminuita la percentuale di partecipazione nella conferitaria. È diminuito infatti il numero di fondazioni con partecipazione nella conferitaria maggiore del 50% (da 12 prima del Protocollo a 8 nel dicembre 2016), e aumentato il numero di fondazioni con partecipazione minore del 50% (da 50 prima della firma del Protocollo a 46 del dicembre 2016).

⁷⁷ Secondo quanto riportato nella relazione di Alessandro Rivera, capo della direzione sistema bancario e finanziario – affari legali del Ministero dell’Economia e delle Finanze e reso noto da Clarich (2015) e Il Sole 24 Ore⁷⁷, alla data di firma del Protocollo:

- 42 fondazioni su 88 avevano oltre un terzo del patrimonio investito in banche;
- 21 fondazioni non hanno più alcuna partecipazione nella banca conferitaria;
- 13 fondazioni avevano una partecipazione finanziaria superiore al 50%;
- 26 fondazioni avevano una partecipazione inferiore al 5%;
- 14 fondazioni avevano una partecipazione tra il 2% e il 20%;
- 14 fondazioni avevano una partecipazione tra il 20% e il 50%.

Il confronto effettuato tra i dati appena riportati e la tabella nella pagina precedente porta a riscontrare delle discordanze. Esse derivano dalla data di riferimento dei dati. Infatti, i dati dichiarati da Alessandro Rivera sono quelli aggiornati alla data del 31/12/2013. Per avere però una panoramica esatta e avere nota dei dati prima della firma del Protocollo prendo in considerazione quelli al 31/12/2014.

I dati appena rappresentati e commentati misurano l'ampiezza della partecipazione delle fondazioni nelle banche conferitarie. Al fine di fare maggiore chiarezza sul tema, ho analizzato il rapporto tra le partecipazioni nella conferitaria e il totale attivo in bilancio espresso a valore corrente. Tale rapporto è riassumibile nell'indice "composizione degli investimenti", istituito con la Circolare Acri, prot. 348 del 21 novembre 2013.

È così calcolato:

$$\frac{\textit{Partecipazioni nella conferitaria}}{\textit{Totale attivo fine anno}}$$

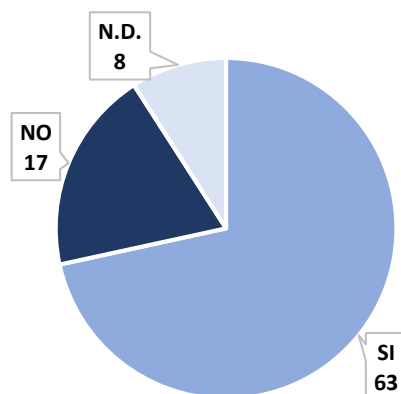
Occorre però fare una precisazione: il Protocollo prevede una "esposizione complessiva" con riferimento a "tutti gli strumenti finanziari, ivi comprese le partecipazioni e gli altri possessi azionari, e ogni altra attività – rappresentata o no da strumenti finanziari" – nei confronti di un "singolo soggetto" (art 2, co.7).

Nei limiti dell'argomento di questo elaborato – riguardante soprattutto gli interventi nella *governance* a opera del Protocollo – propongo di seguito dati riassuntivi della ricerca effettuata in ogni bilancio delle fondazioni dal 2013 ad oggi sull'indice "composizione degli investimenti", in virtù del fatto che la banca conferitaria, storicamente, è sempre stata legata – in un modo o nell'altro – alle fondazioni.

Risulta chiaro che se l'indagine da me effettuata concluderà che alcune fondazioni non hanno ancora provveduto ad abbassare la soglia, allora per esse si potrà affermare – per ora – il non rispetto di quanto disposto dal Protocollo in quanto una o più fondazioni detengono tuttora strumenti finanziari verso un singolo soggetto (in questo caso la banca conferitaria).

Nei casi in cui il legame con la banca conferitaria sia al di sotto della soglia prevista dal Protocollo, non sarà possibile affermare il pieno rispetto delle disposizioni dell'art. 2, co.7 in quanto le partecipazioni sono solamente una parte degli strumenti finanziari oggetto della disposizione, come la banca conferitaria è solamente una dei possibili soggetti legati alle fondazioni. Per queste ultime sarà possibile affermare il rispetto del Protocollo con solo riferimento alle partecipazioni nella conferitaria, quindi solamente uno dei molteplici aspetti verificabili.

Rispetto del limite al 31.12.2016



Fonte: elaborazione propria.

Il grafico appena rappresentato riassume il numero di fondazioni che presentano una “composizione degli investimenti” inferiore al 33%, ossia la partecipazione nella conferitaria inferiore a un terzo del totale attivo, espresso a valori correnti, secondo i dati reperibili nei bilanci delle fondazioni⁷⁸.

Analizzando i dati certi, ossia quelli delle fondazioni che hanno indicato l’indice nel proprio bilancio, risulta che sono ancora 17 le fondazioni legate alla banca conferitaria con una partecipazione maggiore di un terzo del totale attivo.

Nel Protocollo vi è una distinzione in merito alla scadenza entro la quale diminuire il legame con altri soggetti: 3 anni per gli strumenti in società quotate e 5 per quelli in società non quotate. Delle 17 fondazioni che non hanno ancora provveduto ad abbassare l’indice in questione al di sotto di quanto richiesto dal Protocollo:

- 10 sono fondazioni con partecipazioni in banca conferitaria quotata;
- 7 sono fondazioni con partecipazioni in banca conferitaria non quotata.

Essendo il Protocollo stato firmato in data 22 aprile 2015, la scadenza dei 3 anni (quella per le società quotate) è vicina, ciò significa che le 10 fondazioni devono adempiere a tale obbligo

⁷⁸ Occorre fare le seguenti precisazioni:

- La Fondazione C.R. di Pescara e Loreto Aprutino non dà rilevanza dell’indice della composizione degli investimenti nel proprio bilancio, ma all’interno di esso dichiara di aver rispettato il limite del 33% stabilito dal Protocollo d’Intesa, a p. 5 del bilancio 2016 della fondazione;
- La Fondazione C.R. di Fossano non ha aderito al Protocollo e il suo indice di composizione degli investimenti dichiarato nel bilancio 2016 si attesta all’80,35% (in diminuzione rispetto all’85,19% del 2015, ma pur sempre a valori altissimi);
- La Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna al 31.12.2016 presentava una composizione degli investimenti al 57,13% ma nel bilancio 2016 afferma tale percentuale è stata ridotta al 27% in data 31.03.2017. Tale fondazione è stata quindi racchiusa tra le fondazioni che hanno rispettato il limite del Protocollo;
- La Fondazione Pisa e la Fondazione Roma non sono presenti nell’elenco delle fondazioni aderenti al Protocollo d’intesa in quanto non associate Acri. L’osservazione dell’indice “composizione degli investimenti” è stata effettuata anche per queste fondazioni e si rileva che:
 - Sono entrambi fondazioni di grandi dimensioni;
 - Fondazione Pisa ha ceduto la propria partecipazione nella banca conferitaria prima del 2013;
 - Per la Fondazione Roma non è possibile trarre conclusioni in quanto nel proprio bilancio non vi è indicazione di tale indice.

entro il 22 aprile 2018, altrimenti per loro sarà possibile affermare il non rispetto delle disposizioni del Protocollo d'intesa.

Importante è il comma 6 dell'art. 2 del Protocollo, il quale dispone: “Decorsi i termini di cui al successivo comma 8⁷⁹, in caso di superamento della soglia massima di esposizione definita al comma 4⁸⁰ dovuta a un andamento favorevole dei prezzi di mercato, il valore dell'esposizione più rilevante è posto in osservazione per i sei mesi successivi alla data in cui la soglia è stata superata, al fine di verificare se l'aumento di valore ha carattere durevole. In quest'ultimo caso, le fondazioni predispongono un piano di rientro dandone tempestiva comunicazione all'Autorità di Vigilanza”. Vi è quindi la possibilità di osservazione per ulteriori 6 mesi, al termine dei quali – se non verrà rispettato il limite imposto dal Protocollo – la fondazione sarà chiamata a predisporre un piano di rientro.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa nel numero di fondazioni che hanno provveduto o meno al rispetto del limite del 33% alla data più recente disponibile (quella del 31.12.2016) secondo una classificazione dimensionale:

	Fond. Grandi	Fond. Medio- grandi	Fond. Medie	Fond. Medio- piccole	Fond. Piccole	Totale
SI	10	14	14	15	10	63
NO	6	2	2	2	5	17
N.D.	2	1	2	0	3	8
TOTALE	18	17	18	17	18	88

Fonte: elaborazione propria.

Come si può notare dalla lettura della tabella sopra riportata, il gruppo delle fondazioni medio-piccole è quello con maggior numero di fondazioni che hanno già provveduto ad abbassare l'indice in questione e l'unico gruppo in cui tutte le fondazioni indicano chiaramente l'indice nel proprio bilancio.

Per quanto concerne gli altri gruppi, l'incertezza aumenta in quanto in ognuno di essi almeno due fondazioni non danno rilevanza di tale indice nel proprio bilancio.

Quello delle fondazioni grandi è il gruppo nel quale vi è il maggior numero di fondazioni che non hanno ancora provveduto ad abbassare tale indice al di sotto della soglia consentita.

In Appendice si rende disponibile una tabella riportante l'indice “composizione degli investimenti” di ogni fondazione dal 2013 al 2016.

⁷⁹ Il comma 8 del Protocollo Acri-Mef recita: “Le Fondazioni che, alla data di sottoscrizione del presente Protocollo, hanno un'esposizione superiore a quella massima definita al precedente comma 4, ove la stessa riguardi strumenti finanziari negoziati su mercati regolamentati, la riducono al di sotto dei limiti ivi indicati entro tre anni dalla sottoscrizione del presente Protocollo. Ove l'esposizione superiore a quella massima definita riguardi strumenti finanziari non negoziati su mercati regolamentati, le Fondazioni riducono la stessa al di sotto dei limiti indicati entro cinque anni dalla sottoscrizione del presente Protocollo. In entrambi i casi si terranno nel dovuto conto l'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio, le condizioni di mercato e gli effetti delle cessioni sullo stesso”.

⁸⁰ Il comma 4 del Protocollo Acri-Mef recita: “In ogni caso, il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale attivo dello stato patrimoniale della Fondazione valutando al *fair value* esposizioni e componenti dell'attivo patrimoniale”.

Il secondo tema concerne l'indebitamento. Si specifica che deve essere evitato al fine di salvaguardare l'integrità patrimoniale, salvo in casi di temporanee e limitate esigenze di liquidità, rispetto alle quali si pone un limite nell'esposizione non superiore al 10% del patrimonio. Si precisa inoltre che le fondazioni aventi, alla firma del Protocollo, un'esposizione debitoria superiore a tale limite devono programmare un piano di rientro della durata massima di 5 anni, mantenendo informata l'Autorità di Vigilanza.

Il terzo tema riguarda la prudenza al ricorso a contratti e strumenti finanziari derivati nella gestione del patrimonio, disponendo che essi siano utilizzati solo per la copertura finanziaria o operazioni in cui non sono presenti rischi di perdite patrimoniali.

Infine, l'ultimo tema riguarda l'investimento nelle imprese e negli enti strumentali che si specifica deve essere realizzato utilizzando esclusivamente le risorse derivanti dal reddito. Nel caso in cui manchi un fondo di copertura capiente nel passivo di bilancio, le fondazioni devono predisporre un programma per la sua costituzione nei 5 anni successivi alla firma del Protocollo, trasmettendolo all'Autorità di Vigilanza.

2.7 Le novità del Protocollo in tema di governance

La parte dedicata alla *governance* nel Protocollo è il Titolo II.

Gli articoli del Protocollo riguardanti la *governance* possono essere ricondotti a tre criteri essenziali.

Il primo criterio riguarda la composizione degli organi. Vengono definiti i limiti temporali alla permanenza in carica dei componenti degli organi sociali, al fine di assicurare un ricambio e dunque un elevato grado di responsabilità nei confronti del territorio, in coerenza con il d.lgs. n. 153/99.

Le regole sulla durata dei mandati rispondono a un "rinnovamento qualitativo" degli organi di governo degli enti. Un rinnovamento che si realizza tramite l'indicazione dei requisiti richiesti per l'assunzione delle cariche e una puntuale procedimentalizzazione delle modalità di nomina. Viene poi posto un limite anche al numero di mandati. Ciò richiama un principio già enunciato nella normativa primaria e richiamato dalla Carta delle Fondazioni. Secondo Vella (2016), merito del Protocollo è quello di prevedere e ribadire una specifica declinazione (quella del mandato non rinnovabile per più di due volte consecutive e un adeguato "periodo di raffreddamento") compiendo in questo modo una scelta equilibrata. Tale scelta da un lato garantisce necessari requisiti di stabilità negli indirizzi di governo, ma dall'altro contribuisce a una maggiore apertura della *governance* delle fondazioni, evitando che si consolidino e si

cristallizzano posizioni di potere del tutto incompatibili con i parametri di democraticità che debbono connotare qualsiasi ente non profit.

La selezione dei comportamenti degli organi deve svolgersi in base a principi guida quali: (i) il rispetto delle pari opportunità; (ii) la professionalità delle persone; (iii) la territorialità, ovvero la presenza di una qualificata rappresentanza delle realtà territoriali; (iv) l'uso limitato dello strumento della cooptazione; (v) procedure di nomina dirette ad assicurare le quote di genere.

Il Protocollo, quando fa riferimento all'esigenza di assicurare negli organi professionalità, competenza, autorevolezza, nonché “processi di nomina funzionali a salvaguardare l'indipendenza e la terzietà dell'ente” (art. 8), si colloca su un piano di coerenza con i principi già richiamati nella Carta delle Fondazioni e con una prassi statutaria oramai diffusa. Ma quando affida le modalità di nomina ad un regolamento “nel quale sono tra l'altro specificate le competenze e i profili professionali richiesti, che sono idonei ad assicurare una composizione degli organi che permetta la più efficace azione della Fondazione nei settori e nell'ambito territoriale indicati nello statuto” (art. 8) impone uno sforzo: la puntuale e dettagliata articolazione dei criteri in rapporto al “cosa” la fondazione fa (attività) e al “come” lo fa (assetto operativo e organizzativo) con una procedura trasparente e verificabile. Spetterà quindi ad un regolamento individuare le competenze e le specifiche professionalità richieste in rapporto alla concreta operatività della Fondazione (Vella 2016).

Non solo gli organi devono essere competenti e di professionalità, ma devono anche essere vicini ai cittadini. L'art. 8 infatti richiede che “i soggetti designati siano rappresentativi del territorio e degli interessi sociali sottesi all'attività istituzionali delle Fondazioni”. Ciò in molti casi è già disposto con alta probabilità negli statuti, ma il Protocollo fa un passo in più, richiedendo che le fondazioni promuovano uno o più incontri con gli enti, pubblici o privati espressivi delle realtà locali, disciplinando specificamente le modalità di convocazione, i soggetti destinatari e gli obblighi di rendicontazione e pubblicizzazione del processo valutativo. Vella (2016) pur riconoscendo gli enormi vantaggi di ciò, sottolinea anche un possibile rischio: la creazione di “fenomeni di cattura” da parte di specifici interessi locali volti a curvare il potere decisionale dell'ente verso finalità non sempre corrispondenti ad una necessaria visione d'insieme di tutti gli *stakeholder*. Non solo, dotarsi di professionisti del territorio non sempre permette una visione oggettiva e distaccata. Talune volte, infatti, uno “sguardo dall'alto” può rappresentare un utile contributo.

Si fissano anche dei limiti (in termini numerici) per la definizione dei corrispettivi per gli organi. In ogni caso, in via generale, essi devono essere “di importo contenuto, in coerenza con la natura delle fondazioni di origine bancaria e con l'assenza di finalità lucrative” e “commisurati all'entità del patrimonio e delle erogazioni”. Sono previsti tetti parametrati al patrimonio, per i

compensi complessivamente corrisposti a tutti i membri degli organi. Ad esempio, il compenso del Presidente delle fondazioni con patrimonio superiore a un miliardo di euro non potrà superare il tetto massimo di 240.000 euro. Tale disposizione si ispira in qualche modo alla tendenza legislativa recente a imporre tetti massimi ai compensi degli amministratori di enti e società pubbliche (Clarich M. in Sala G., Meruzzi G., 2016).

Infine, si declinano con precisione le regole di incompatibilità e ineleggibilità al fine di garantire la piena autonomia, imparzialità e indipendenza delle decisioni delle fondazioni rispetto sia alla politica che alla banca conferitaria. Quello dell'incompatibilità è un sistema che risponde all'esigenza di assicurare una discontinuità temporale – pari almeno ad un anno – tra il ruolo politico in precedenza ricoperto e la nomina in uno degli organi della fondazione (lo stesso periodo deve intercorrere nell'ambito dei rapporti con la società bancaria conferitaria).

Se si pensa alla realtà delle fondazioni di origine bancaria, requisiti quali l'onorabilità e regole di incompatibilità risultano ancora più importanti: i patrimoni gestiti non sono propri, ma quasi sempre creati da persone che non vi sono più e che non possono più esercitare alcun controllo, come invece può avvenire direttamente nelle fondazioni donative e indirettamente nelle testamentarie (Pinza in Sala G., Meruzzi G. 2016).

I criteri appena descritti, prevedendo uno iato temporale di almeno un anno, hanno l'obiettivo di prevenire il classico fenomeno delle *revolving doors*, ossia il passaggio immediato da componente di un organo della fondazione a componente di organi della banca conferitaria (e viceversa). In confronto con la Carta delle Fondazioni, essa lasciava decisamente più ampio spazio richiedendo "opportune misure" (Vella 2016).

Il secondo criterio stabilisce le modalità per garantire che le attività delle fondazioni si conformino al principio di trasparenza, attraverso (i) la declinazione in regole puntuali che assicurino adeguata diffusione delle principali decisioni alla collettività di riferimento, (ii) l'obbligo di rendere pubbliche le informazioni sull'attività "in modo chiaro, facilmente accessibile e non equivoco" (art. 11).

Infine, il terzo criterio stabilisce che le fondazioni, nella prospettiva del perseguimento di una gestione basata sull'efficienza e sull'economicità, possano valutare il ricorso a forme di cooperazione e di aggregazione per il perseguimento di obiettivi comuni. Le fondazioni che a causa delle loro ridotte dimensioni patrimoniali non riescono a raggiungere una capacità tecnica, erogativa e operativa adeguata, possono attivare forme di collaborazione per gestire, in comune, attività operative oppure possono procedere a fusioni tra Enti (art. 12)⁸¹.

⁸¹ Per maggiori informazioni si veda anche Ipsa (2015), Ventesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria e Clarich M., L'autonomia delle fondazioni di origine bancaria e vigilanza statale dopo il Protocollo d'intesa Acri/Mef in Sala G., Meruzzi G., 2016.

Si tratta anch'essa di un'apertura ispirata alla tendenza legislativa più generale a promuovere forme di cooperazione e di razionalizzazione, ad esempio tra i comuni di dimensione minore.

Caprara A. (in Sala G, Meruzzi G., 2016) nell'esporre spunti interpretativi dell'art. 12 del Protocollo, mette in rilievo i possibili benefici derivanti dall'attuazione della cooperazione e aggregazione.

Le fondazioni infatti possono: (i) godere di una maggiore omogeneità di azione e di organizzazione dei diversi patrimoni; (ii) attrarre investimenti delle imprese; (iii) godere di una maggiore flessibilità nell'organizzazione; (iv) essere sintesi efficiente e non mera somma dei fini degli aderenti e dei mezzi da ciascuno di essi predisposti; (v) veicolare con maggior efficacia i valori solidali in soluzioni concrete.

Secondo Caprara A., le fondazioni di origine bancaria – grazie alle intese di cui all'art. 12 del Protocollo – potrebbero superare il modello *grant making* e sviluppare in maggior misura il modello dell'*operating foundation*. In questo modo le fondazioni abbandonerebbero la natura di *grant* e divenendo “poli economico-finanziari destinati alla realizzazione di programmi condivisi e coordinati di utilità sociale” (p. 212).

A distanza di due anni dal Protocollo, le prime due fondazioni a muoversi in tal senso – avviando un percorso di collaborazione – sono la Fondazione C.R. di Cuneo e la Fondazione C.R. di Bra. A fine anno 2017 hanno ammesso di essere al lavoro per creare una commissione congiunta che possa avviare una riflessione all'interno di entrambe le fondazioni, e approfondire i dettagli tecnici necessari per avviare il percorso che potrà portare all'integrazione dei due enti. Questo rappresenta un primo modello sperimentale, “apripista” che – auspicano le fondazioni – potrà “rendere le attività più efficaci e allargare il raggio territoriale d'azione”, al fine di andare nella direzione di una “sempre più incisiva capacità di rispondere alle esigenze delle comunità di riferimento, conciliando la salvaguardia delle identità con le sfide del cambiamento” (Greco F., 2017).

Un'analisi accurata sui contenuti e sull'effettiva applicazione del Protocollo d'intesa Acri-Mef in tema di *governance* è presente nel seguito del presente elaborato, attraverso l'analisi, confronto e commento degli statuti delle 88 fondazioni di origine bancaria italiane.

Capitolo 3

Analisi degli statuti

3.1 Metodologia di analisi

L'ultima parte dell'elaborato ha come obiettivo la verifica dello stato dell'arte sull'implementazione del Protocollo Acri-Mef, nella parte riguardante la *Governance*.

Il lavoro di ricerca è iniziato con il *download* degli statuti attualmente in vigore disponibili nei siti *web* delle singole fondazioni. Successivamente, al fine di una maggiore completezza di analisi, ho provveduto a contattare le fondazioni chiedendo di poter ottenere copia dello statuto in vigore al momento della firma del Protocollo, nonché il Regolamento nomine degli organi statutari nel caso in cui esso non fosse disponibile nel sito istituzionale.

Al contatto tramite e-mail è seguito, in taluni casi, un contatto telefonico con il Personale delle fondazioni e/o con le personalità predisposte all'evasione di richieste documentali.

Il motivo per il quale ho deciso di contattare le fondazioni al fine di ricevere lo statuto in vigore alla data della firma del Protocollo (22 aprile 2015) è il seguente: al di là del rispetto di quanto disposto dal Protocollo, ritengo sia di fondamentale importanza comprendere se per le fondazioni l'applicazione delle disposizioni del Protocollo rappresenta una novità assoluta, oppure un cambiamento, o – in altri possibili casi – semplicemente una conferma di quanto già disposto in autonomia.

Specifico inoltre che gli statuti e i regolamenti riferiti alla situazione prima del Protocollo Acri-Mef derivano esclusivamente dal contatto diretto con le fondazioni. Per l'analisi della situazione attuale, gli statuti e i regolamenti derivano dai siti *web* di ogni fondazione fino alla data del 31 gennaio 2018. Non sono stati quindi analizzati e considerati i documenti se pubblicati nel sito istituzionale della fondazione oltre tale data.

L'analisi condotta è stata approfondita e analitica; è stato infatti verificato il rispetto di ogni singolo articolo del Protocollo riguardante la *Governance*.

Di seguito espongo il metodo di analisi adottato. Per ogni articolo del Protocollo riguardante la *governance*: (i) sarà riportata la disposizione; (ii) verrà esposto quanto disciplinato

precedentemente alla firma del Protocollo (se applicabile); (iii) verrà constatata l'applicazione della disposizione negli statuti.

Saranno inoltre rilevate delle "eccellenze". Esse saranno riconoscibili principalmente in due casi:

- quando, precedentemente alla firma del Protocollo Acri-Mef, una fondazione disponeva già quanto stabilito dal Protocollo stesso (prevedendo delle regole statutarie più rigide rispetto a quanto disposto dalla legge);
- quando, in applicazione delle disposizioni del Protocollo nel proprio statuto, una fondazione ha non solo rispettato il Protocollo stesso, ma previsto delle modifiche statutarie più rigide rispetto a quanto affermato dalla c.d. autoriforma delle fondazioni di origine bancaria.

Al fine di una migliore conduzione dell'analisi – e considerato l'elevato numero di statuti analizzati – proporrò in alcuni casi delle tabelle riassuntive secondo una distinzione dimensionale prima e geografica poi. Tale distinzione ha sicuramente l'obiettivo di uniformare il risultato della ricerca, ma anche quello di verificare se vi sono gruppi di fondazioni che – più di altri – sono rispettosi nell'applicazione del Protocollo o eccellono.

Ho inviato l'e-mail alle 85⁸² fondazioni in data 20 novembre 2017 e il contatto è andato a buon fine con 63 fondazioni, ossia circa il 74% di esse.

Nella tabella seguente è indicato il numero di fondazioni dalle quali ho ricevuto copia dello statuto in vigore alla data della firma del Protocollo, secondo una classificazione dimensionale prima e geografica poi.

	N. FONDAZIONI RISPONDENTI	TOTALE FONDAZIONI	TASSO DI SUCCESSO DEL CONTATTO
F. Grandi	13	16	81,25%
F. Medio-grandi	14	17	82,35%
F. Medie	12	18	66,67%
F. Medio-piccole	11	17	64,71%
F. Piccole	13	17	76,47%
TOTALE	63	85	74,12%

	N. FONDAZIONI RISPONDENTI	TOTALE FONDAZIONI	TASSO DI SUCCESSO DEL CONTATTO
F. Nord-ovest	15	16	93,75%
F. Nord-Est	18	30	60,00%
F. Centro	26	32	81,25%

⁸² Le fondazioni di origine bancaria in Italia sono 88, di queste però hanno firmato il Protocollo Acri-Mef in 85, in quanto (i) la Fondazione C.R. di Fossano non ha acconsentito, (ii) le rimanenti (Fondazione Roma e Fondazione Pisa) non aderiscono all'Acri.

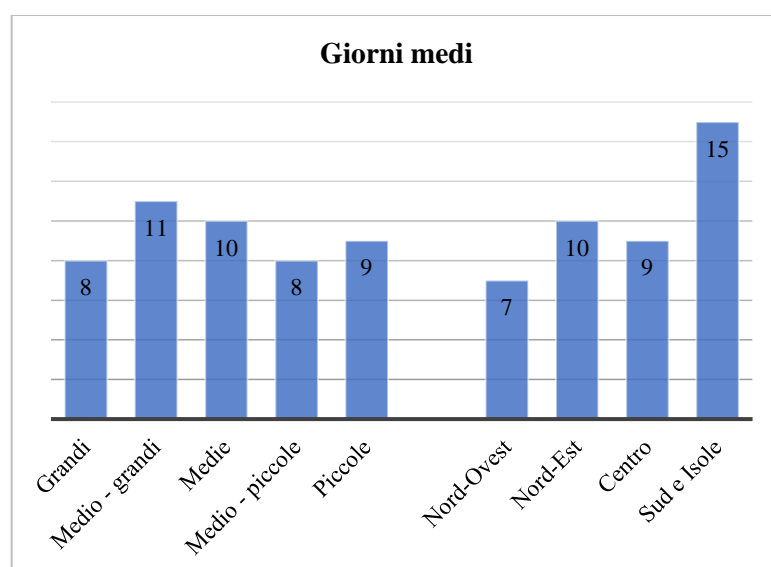
F. Sud e Isole	4	7	57,14%
TOTALE	63	85	74,12%

Analizzando il tasso di successo del contatto secondo una distinzione dimensionale delle fondazioni, emerge che il gruppo che conta il maggior numero di rispondenti rispetto al totale della categoria è quello delle fondazioni medio-grandi. Segue, con percentuale simile, il gruppo delle fondazioni grandi. Più staccate sono, rispettivamente, le fondazioni piccole, le fondazioni di media dimensione e le fondazioni medio-piccole.

Analizzando invece secondo una distinzione geografica, i tassi calcolati risultano più distaccati uno dall'altro. Il gruppo più collaborativo è stato quello delle fondazioni collocate nella parte Nord-Ovest del Paese, con 15 rispondenti su 16. Seguono le fondazioni del Centro Italia, con 26 rispondenti su 32. Più distaccate sono invece le fondazioni del Nord-Est e del Sud (e Isole) con tassi rispettivamente del 60% e 57,14%.

Nonostante l'elevato numero di fondazioni per le quali il contatto è riuscito, è doveroso ricordare anche che l'analisi della situazione precedente al Protocollo inevitabilmente risentirà della mancanza di dati relativi ad alcune fondazioni.

Volendo completare l'analisi sul contatto delle fondazioni, ho calcolato i giorni medi di attesa di risposta.



Mediamente i giorni medi di attesa di risposta sono stati nove, con un minimo di zero e un massimo di 58 giorni.

Analizzando i giorni medi secondo una classificazione dimensionale delle fondazioni, non emergono grandi differenze. Dal punto di vista della collocazione delle fondazioni, le fondazioni che mediamente hanno risposto alla mia richiesta informativa con tempi di attesa più lunghi sono state le fondazioni del Sud e Isole.

Meritano di essere citate per l'estrema velocità nell'accettare la mia richiesta documentale Compagnia di San Paolo, Fondazione C.R. di Firenze, Fondazione C.R. di Carpi, Fondazione C.R. della Provincia dell'Aquila, Fondazione Tercas, Fondazione C.R. di Vignola, Fondazione Banca del Monte di Faenza, Fondazione C.R. di Città di Castello, Fondazione C.R. di Savigliano e Fondazione Monte di Pietà di Vicenza, che hanno risposto il giorno stesso della ricezione della e-mail.

3.2 Partecipazioni: art. 6

La parte del Protocollo riguardante la *Governance* inizia con l'articolo 6, il quale dispone nei commi 1, 2 e 3:

Le Fondazioni trasmettono all'Autorità di vigilanza gli eventuali patti parasociali, e le loro successive modifiche, aventi ad oggetto l'esercizio dei diritti connessi alle partecipazioni detenute nella società bancaria conferitaria, dando espressamente conto che i suddetti accordi non contengono previsioni in contrasto con i principi dell'art. 6 del decreto legislativo n. 153/99.

Sono trasmessi all'Autorità di vigilanza anche gli accordi, in qualunque forma conclusi, da cui possa derivare l'attribuzione alla Fondazione dei diritti e dei poteri di cui all'art. 6, comma 2, del decreto legislativo n. 153/99.

Le comunicazioni di cui ai commi precedenti sono effettuate dalla Fondazione senza ritardo e comunque entro 5 giorni dalla conclusione dell'accordo o dalla sua modifica.

Tale articolo rappresenta una novità assoluta: in questo caso infatti non è possibile analizzare quanto disposto precedentemente alla firma del Protocollo.

È stato tuttavia possibile constatare quante e quali fondazioni hanno inserito nel proprio statuto tale disposizione.

Le fondazioni le quali hanno provveduto ad inserire nel proprio statuto tale disposizione sono 76 su un totale di 85. In particolare:

- tutte le fondazioni di grande dimensioni;
- quasi tutte le fondazioni di medio-grande dimensione (16 fondazioni su 17);
- quasi tutte le fondazioni di media dimensione (17 fondazioni su 18);
- 14 fondazioni su 17 di medio-piccola dimensione;
- 13 fondazioni su 17 di piccola dimensione.

Osservando invece i risultati secondo la classificazione geografica, in nessuna delle categorie troviamo il 100% delle fondazioni che abbiano riportato tale disposizione nel proprio statuto. Si avvicinano il gruppo delle fondazioni del Nord-Ovest con 15 fondazioni su 16, del Sud e

Isole con 6 fondazioni su 7; seguono le fondazioni del Nord-Est e quelle del Centro rispettivamente con 27 fondazioni su 30 e 28 fondazioni su 32.

Non sono individuabili eccellenze in questo caso, dato che le fondazioni hanno riportato nel proprio statuto la regola esattamente come disposta nel Protocollo stesso.

3.3 Mandati: art. 7, co. 1, lett. a)

L'articolo 7 del Protocollo è tra quelli di maggior impatto nell'organizzazione interna della fondazione, in quanto dispone regole sui mandati.

Nel rispetto dell'art. 4, comma 1, lett. i) del decreto legislativo n. 153/99, al fine di assicurare il ricambio dei componenti degli organi, le Fondazioni adeguano i loro statuti ai seguenti principi:

a) l'Organo di Amministrazione, il Presidente e l'Organo di controllo durano in carica per un periodo massimo di quattro anni; tale disposizione non si applica ai mandati in corso alla data del presente Protocollo

3.3.1 Prima del Protocollo

Precedentemente al Protocollo, la durata dei mandati era disciplinata dall'art. 4, co. 1, che – nel definire l'assetto organizzativo delle Fondazioni – scrive alla lettera i): “previsione che i componenti degli organi della Fondazione sono nominati per periodi di tempo delimitati (...)”. Da ciò si comprende che i mandati non potevano essere di durata illimitata, ma nulla era previsto sulla durata di essi. In questo modo le fondazioni – nell'esercitare l'autonomia statutaria – potevano prevedere la durata di carica degli organi che più ritenevano opportuna.

Meritano tuttavia di essere evidenziate le fondazioni che, precedentemente al Protocollo, disponevano già una durata dei mandati dell'Organo di Amministrazione, del Presidente e dell'Organo di controllo inferiore o uguale a quattro anni. Tali fondazioni possono quindi essere considerate “eccellenze”.

Le eccellenze sono 20 (su 63 fondazioni di cui sono in possesso di una copia dello statuto precedente al Protocollo). La maggior parte delle eccellenze sono di piccola dimensione (6 fondazioni), a seguire le fondazioni di medio-piccola dimensione e di medio-grande dimensione (5 fondazioni per ogni gruppo dimensionale). Anche le fondazioni di grande e di media dimensione presentano delle eccellenze (2 per entrambi).

Osservando la situazione delle eccellenze dal punto di vista geografico, risulta che:

- 2 eccellenze si trovano nel Nord-Ovest del Paese (circa il 13% delle 63 fondazioni);

- 7 eccellenze si trovano nel Nord-Est del Paese (circa il 39%);
- 9 eccellenze si trovano nel Centro del Paese (il 36%);
- 2 eccellenze si trovano nel Sud e Isole (40%).

3.3.2 Dopo il Protocollo

Successivamente alla sottoscrizione del Protocollo, questa disposizione ha avuto un pieno accoglimento tra le fondazioni. Infatti tutte e 85 le fondazioni prevedono la durata del mandato dell'Organo di Amministrazione, del Presidente e dell'Organo di controllo inferiore o uguale a 4 anni. Si può quindi affermare il pieno successo di tale regola stabilita nell'autoriforma delle fondazioni di origine bancaria.

Il Protocollo si esprime sull'Organo di Amministrazione, Presidente e Organo di controllo. Nelle fondazioni di origine bancaria è previsto obbligatoriamente anche un altro organo: l'organo avente funzioni di indirizzo. Nell'art. 4, co. 1, lett a) infatti il legislatore dispone la "previsione di organi distinti per funzioni di indirizzo, di amministrazione e di controllo".

Il Protocollo, nulla disponendo sull'Organo di indirizzo, lascia all'autonomia delle fondazioni la scelta del numero di anni opportuni di mandato.

Meritano quindi di essere riconosciute come "eccellenze" le fondazioni che – nonostante la libertà di scelta concessa dal Protocollo – prevedono anche per l'Organo di indirizzo una durata di mandato inferiore o uguale a 4 anni.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	11	16	68,75%
F. Medio-grandi	12	17	70,59%
F. Medie	8	18	44,44%
F. Medio-piccole	9	17	52,94%
F. Piccole	7	17	41,18%
TOTALE	47	85	55,29%

Le eccellenze che – in rapporto alla dimensione della propria categoria – contano più fondazioni con durata di mandato dell'Organo di indirizzo inferiore o uguale a 4 anni, sono quelle di grande e media-grande dimensione. Si può quindi affermare che le fondazioni di grande e media-grande dimensione sono quelle che non solo rispettano quanto imposto dal Protocollo, ma hanno anche adeguato (in maggior misura rispetto ad altre) e uniformato la durata dei mandati di tutti gli organi della fondazione, non solo quelli strettamente indicati dal Protocollo.

Volendo invece fare una distinzione geografica, le fondazioni del Sud e Isole si presentano come le fondazioni più uniformi nella durata dei mandati. Per loro si riscontra la durata dei mandati di tutti gli organi statutari inferiore o uguale ai 4 anni per la quasi totalità dei casi (6

fondazioni su 7). Seguono, le fondazioni del Nord-Est (con 19 fondazioni su 30), le fondazioni del Nord-Ovest (con 8 fondazioni su 16). Ultime in classifica nelle eccellenze sono invece le fondazioni del Centro, con 14 fondazioni su 32.

3.3.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Delle tre fondazioni che non hanno firmato il Protocollo, solamente Fondazione Pisa prevede mandati dell'Organo di Amministrazione, del Presidente e dell'Organo di controllo di 4 anni.

La Fondazione C.R. di Fossano prevede una durata di mandato per il Presidente di 5 anni, le altre cariche 4 anni.

Nello statuto della Fondazione Roma è invece stabilita una durata sia per l'Organo di Amministrazione che per il Presidente di 6 anni; per l'Organo di controllo 4 anni.

Per quanto riguarda invece la durata dei mandati dell'Organo di Indirizzo (non oggetto del Protocollo), l'unica fondazione a prevedere una durata di 4 anni è Fondazione Roma. Fondazione C.R. di Fossano e Fondazione Pisa presentano durate di mandato rispettivamente di 5 e 6 anni.

3.4 Mandati: art. 7, co. 1, lett. b)

La lettera b) del primo comma dell'art. 7 si occupa di determinare il numero massimo di rinnovi delle cariche statutarie:

b) Le cariche negli organi statutari, ivi compreso il Presidente, non possono essere ricoperte per più di due mandati consecutivi, indipendentemente dall'organo

Importante è l'ultima parte del punto: l'espressione "indipendentemente dall'organo". Quest'ultima rappresenta una precisazione fondamentale, dato che esclude ogni possibilità di passaggio da un organo statutario all'altro. In mancanza di tale espressione, non è infatti escludibile che – completati i due mandati consecutivi nel medesimo organo – un componente venga nominato in un altro organo, completando anche lì due mandati consecutivi.

3.4.1 Prima del Protocollo

L'art. 4, co 1, lett. i) dispone la seguente previsione: "i componenti degli organi della Fondazione sono nominati per periodi di tempo delimitati e possono essere confermati per una

sola volta”. Ciò rappresenta una conferma di quanto affermato sopra: non è possibile svolgere più di due mandati consecutivi.

Tutte le fondazioni nello statuto precedente al Protocollo rispettavano quanto stabilito dalla legge. La stessa legge lasciava però degli spazi liberi all'autonomia statutaria, che è stata colmata principalmente in due modi: (i) inserendo nello statuto l'espressione “indipendentemente dall'organo” o espressioni con medesimo significato, (ii) disponendo che le cariche non potessero essere ricoperte per più di due mandati anche non consecutivi.

Quest'ultimo caso può essere individuato come “eccellenza” in quanto la disposizione statutaria era caratterizzata da un maggior grado di rigidità rispetto alle disposizioni di legge. In assenza dell'espressione “anche non consecutivi” nelle disposizioni statutarie, nulla vietava che un componente di un organo svolgesse il proprio mandato, lo terminasse, saltasse un mandato, ma ritornasse ad essere nominato/eletto nel mandato successivo. Inserendo l'espressione “anche non consecutivi” ciò non era possibile.

Le eccellenze individuate prima della firma del Protocollo per questa motivazione sono:

- Compagnia di San Paolo, la quale, a p. 4 dello statuto in vigore al momento della firma del Protocollo prevedeva: “Il Presidente e i componenti del Consiglio Generale, del Comitato di Gestione e del Collegio dei Revisori non possono essere rinominati nel medesimo o in altro organo qualora essi abbiano espletato, in tutto o in parte, due mandati anche non consecutivi”;
- Fondazione Banco di Sicilia, la quale – tra le cause di incompatibilità – scriveva: “coloro che abbiano ricoperto la carica di Presidente, di Consigliere o di membro del Collegio sindacale per due mandati, anche non consecutivi”;
- Fondazione Carispezia, la quale prevedeva l'impossibilità di svolgere due mandati anche non consecutivi solamente per i componenti dell'Organo di Indirizzo e dell'Organo di Amministrazione. Per i rimanenti organi invece veniva riportato quanto disposto dalla legge, quindi il divieto di condurre due mandati consecutivi;
- Fondazione C.R. di Carrara, la quale prevedeva tra le cause di ineleggibilità del Comitato di Indirizzo l'impossibilità di ricoprire la carica se erano stati svolti due mandati anche non consecutivi;
- Fondazione Cariplo, nel cui statuto era presente l'espressione “due mandati anche non consecutivi” nelle disposizioni riguardanti l'Organo di Indirizzo e l'Organo di Amministrazione.

Per quanto concerne l'inserimento nel proprio statuto precedente al Protocollo dell'espressione “indipendentemente dall'organo”, anche in questo caso possono essere individuate delle eccellenze. Esse sono: Compagnia San Paolo, Fondazione Banca del Monte di Rovigo,

Fondazione C.R. di Mirandola, Fondazione C.R. di Savigliano, Fondazione Carivit. È da sottolineare che tre fondazioni delle cinque appena citate sono appartenenti al gruppo delle fondazioni di piccola dimensione.

3.4.2 Dopo il Protocollo

Analizzando gli statuti successivi al Protocollo, 83 fondazioni su 85 hanno riportato nel proprio statuto la disposizione in oggetto nella sua interezza. Le restanti due non hanno previsto l'espressione "indipendentemente dall'organo" o similari, lasciando così spazio alla seguente interpretazione: in mancanza di tale espressione nulla vieta che una volta completati i due mandati consecutivi, lo stesso soggetto – avente i requisiti disposti dalla legge e dallo statuto – venga nominato in un altro organo della fondazione.

Le fondazioni che avevo individuato come eccellenti a causa dell'inserimento negli statuti dell'espressione "anche non consecutivi" perdono la posizione di eccellenza dopo il Protocollo, in quanto riportano esattamente quanto disposto dal Protocollo stesso, non prevedendo più l'impossibilità di essere nominati dopo aver completato due mandati anche non consecutivi.

3.4.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fondazione C.R. di Fossano, Fondazione Pisa e Fondazione Roma sono allineati nel rispetto di quanto disposto per legge (massimo due mandati consecutivi). Fondazione C.R. di Fossano e Fondazione Pisa non scrivono nelle proprie disposizioni statutarie l'espressione "indipendentemente dall'organo" o similari. In Fondazione Roma invece è presente l'espressione "indipendentemente dall'organo" nelle disposizioni riguardanti il Collegio sindacale e l'Organo di Indirizzo, nulla specificando invece nelle disposizioni dell'Organo di Amministrazione e Assemblea soci.

3.5 Mandati: art. 7, co. 1, lett. c)

La lettera c) del primo comma dell'art. 7 del Protocollo dispone:

- c) ai fini della lettera b), non è computato il mandato espletato per una durata inferiore alla metà del tempo statutariamente previsto, purché per causa diversa dalle dimissioni volontarie; in ogni caso, non si può escludere dal computo dei mandati complessivi più di un mandato parziale.*

3.5.1 Prima del Protocollo

L'analisi degli statuti e, in particolare, delle disposizioni riguardanti il computo dei mandati, fotografa la seguente situazione: delle 63 fondazioni di cui dispongo lo statuto precedente al Protocollo, 38 fondazioni non prevedevano tale disposizione o simili e 25 fondazioni prevedevano esattamente quanto disposto dal Protocollo successivamente. Le 25 fondazioni appena citate possono essere considerate delle "eccellenze", in quanto prevedevano già dei limiti al computo dei mandati.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	7	14	50,00%
F. Medio-grandi	4	14	28,57%
F. Medie	4	11	36,36%
F. Medio-piccole	3	11	27,27%
F. Piccole	7	13	53,85%
TOTALE	25	63	39,68%

Come si può osservare, la maggior parte delle eccellenze tra quelle che prevedevano precedentemente la stessa disposizione del Protocollo, sono fondazioni agli opposti: di grande e di piccola dimensione. Anche gli altri gruppi dimensionali presentano eccellenze, ma con numerosità inferiore.

Osservando la stessa situazione, con riguardo però a una distinzione di tipo geografico, i risultati sono più uniformi.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Nord-Ovest	6	15	40,00%
F. Nord-Est	7	18	38,89%
F. Centro	12	25	48,00%
F. Sud e Isole	0	5	0,00%
TOTALE	25	63	39,68%

Come è possibile osservare nella tabella, non è stata individuata nessuna eccellenza tra le fondazioni del Sud Italia e Isole. Nei rimanenti gruppi, la presenza di eccellenze è abbastanza omogeneo, rappresentando rispettivamente il 40%, circa il 39% e il 48% delle fondazioni della propria categoria.

3.5.2 Dopo il Protocollo

Questa disposizione ha avuto pieno accoglimento negli statuti delle 85 fondazioni che hanno firmato il Protocollo.

Nella maggior parte dei casi le fondazioni riportano esattamente la lettera c) del primo comma dell'art. 7 così come proposto nel Protocollo.

Fondazione Cariplo disciplina esattamente come nel Protocollo (ossia il non computo del mandato espletato per una durata inferiore alla metà del tempo statutariamente previsto) scrivendo: “Ai fini del computo del numero di mandati consecutivi si tiene conto di quello espletato per un periodo di tempo non inferiore a due anni o anche di durata inferiore se cessato per dimissioni volontarie, escluse quelle presentate a seguito di nomina in altro Organo della Fondazione. I mandati espletati per una durata inferiore non possono essere esclusi, ai fini del computo dei mandati complessivi, per più di una volta”. In sostanza la fondazione dispone esattamente quanto previsto dal Protocollo perché la durata dei mandati di tutti gli organi statutari è di 4 anni, quindi i due anni indicati nello statuto sono esattamente “la metà” indicata nel Protocollo, ma tale fondazione rispetto alle altre si distingue per aver adattato la disposizione del Protocollo alla durata dei propri mandati (non disponendo semplicemente con i termini “la metà”).

3.5.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fondazione C.R. di Fossano e Fondazione Pisa non dispongono nulla in materia. In Fondazione Roma invece “non è computato il mandato espletato per una durata inferiore a due anni purché la cessazione sia diversa dalle dimissioni volontarie escluso il caso di nomina in altro organo della Fondazione. Non si può escludere dal computo dei mandati più di un mandato parziale”. Tale disposizione è presente nelle regole statutarie disciplinanti la durata dei mandati dell'Organo di Indirizzo e del Collegio dei Sindaci; non è presente invece nella sezione riservata all'Organo di Amministrazione e Presidente.

3.6 Mandati: art. 7, co. 2

La disposizione contenuta nel secondo comma dell'art. 7 del Protocollo rappresenta una novità assoluta e prevede:

Il soggetto che ha svolto due mandati consecutivi può essere nuovamente nominato dopo che sia trascorso un periodo almeno pari a tre anni

3.6.1 Prima del Protocollo

Precedentemente al Protocollo, delle 63 fondazioni di cui dispongo lo statuto, 55 non disponevano nulla a riguardo. Le restanti 8 fondazioni possono essere classificate come “eccellenti” in quanto, nonostante non ci fossero indicazioni legislative a riguardo, avevano previsto dei vincoli. Nello specifico: sono 7 le fondazioni che prima del Protocollo prevedevano un periodo superiore a tre anni per poter ricoprire nuovamente una carica statutaria, la restante prevedeva un periodo di assenza, ma inferiore rispetto ai tre anni imposti dal Protocollo successivamente.

Di seguito sono elencate le eccellenze che prevedevano nel proprio statuto un periodo di assenza superiore a tre anni:

- Fondazione C.R. di Cuneo, con un periodo di 5 anni per Organo di Indirizzo e Organo di Amministrazione e 4 anni per Organo di controllo;
- Fondazione C.R. di Forlì, con un periodo di 4 anni;
- Fondazione C.R. di Jesi, con un periodo di 5 anni;
- Fondazione Livorno, la quale disponeva: “Non possono far parte del Comitato di Indirizzo, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale (...) coloro che abbiano ricoperto la carica di componente gli Organi della Fondazione per due mandati consecutivi”. Non prevedendo limiti temporali, tale disposizione può assumere il seguente significato: chiunque abbia ricoperto una carica come organo statutario della fondazione, non lo può più fare;
- Fondazione C.R. di Savigliano, la quale nell’articolo 6 del proprio statuto scrive: “Si considera consecutivo il mandato assunto entro 5 anni dalla cessazione del precedente mandato”;
- Fondazione C.R. di Volterra, con un periodo di 4 anni;
- Fondazione Cariplo che prevedeva – tra gli altri – l’ineleggibilità in tutti gli organi statutari per coloro i quali avessero già ricoperto la carica di Commissario per due mandati, anche non consecutivi, di durata superiore a tre anni o anche di durata inferiore se cessati per dimissioni volontarie.

L’eccellenza che prima del Protocollo prevedeva comunque un limite temporale, anche se inferiore ai tre anni, è Fondazione C.R. di Tortona, con 18 mesi.

3.6.2 Dopo il Protocollo

Tutte le 85 fondazioni hanno inserito nel proprio statuto tale disposizione. Meritano di essere citate 11 eccellenze, le quali hanno previsto un periodo superiore ai tre anni stabiliti dal Protocollo.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	3	16	18,75%
F. Medio-grandi	5	17	29,41%
F. Medie	2	18	11,11%
F. Medio-piccole	0	17	0,00%
F. Piccole	1	17	5,88%
TOTALE	11	85	12,94%

Tutte le fondazioni di media-piccola dimensione prevedono un periodo di tre anni. Il gruppo in cui si trova il maggior numero di fondazioni con periodo almeno di tre anni è quello di medio-grande dimensione, con 5 fondazioni su 17.

In particolare, Fondazione C.R. di Asti stabilisce, con riferimento a ogni organo statutario: “La carica può eventualmente essere ricoperta trascorso un periodo pari alla durata del mandato dell’organo di cui si va a far parte”. Ciò, tradotto in termini sostanziali e osservando le durate di mandato previste, significa che i componenti dell’Organo di Amministrazione, dell’Organo di indirizzo e il Presidente devono aspettare 4 anni per poter essere rinominati una volta completati i due mandati consecutivi, ai componenti dell’Organo di controllo sono sufficienti invece 3 anni.

Anche Fondazione C.R. di Tortona nello statuto stabilisce che occorre aspettare un periodo almeno pari all’ultimo mandato ricoperto e in termini sostanziali significa che per i componenti dell’Organo di Amministrazione, il Presidente e i componenti dell’Organo di controllo è previsto un periodo di 4 anni, per i componenti dell’Organo di indirizzo invece 5 anni.

Fondazione C.R. di Carpi, Fondazione C.R. di Cuneo, Fondazione C.R. di Forlì, Fondazione C.R. di Imola, Fondazione C.R. di Lucca, Fondazione C.R. di Volterra e Fondazione C.R. in Bologna prevedono un periodo di 4 anni.

Fondazione Livorno dopo il Protocollo dispone esattamente quanto disponeva prima del Protocollo, ossia che non possono far parte degli organi statutari coloro i quali abbiano ricoperto la carica per due mandati consecutivi.

Infine, Fondazione C.R. di Jesi è la fondazione che prevede un periodo più lungo (5 anni).

Concludendo, sono sei le fondazioni eccellenze sia prima che dopo il Protocollo: Fondazione C.R. di Cuneo, Fondazione C.R. di Forlì, Fondazione C.R. di Jesi, Fondazione Livorno,

Fondazione C.R. di Tortona e Fondazione C.R. di Volterra. Di queste, la metà sono di media-grande dimensione e la metà sono del Centro Italia.

3.6.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fondazione C.R. di Fossano e Fondazione Pisa non inseriscono nel proprio statuto una disposizione simile all'articolo 7 co. 2 del Protocollo. In questi casi si può affermare che il periodo eventualmente necessario per poter ricoprire nuovamente la carica dopo aver compiuto due mandati consecutivi è deciso di volta in volta dalla fondazione, qualora la situazione lo richiedesse.

Fondazione Roma invece prevede un periodo di 3 anni per l'Organo di controllo e l'Organo di indirizzo, nulla disponendo sull'Organo di amministrazione e il Presidente.

3.7 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 1

L'articolo 8 del Protocollo è dedicato alla Selezione dei componenti degli organi. In particolare, il primo comma dispone:

Le Fondazioni garantiscono la presenza nei propri organi di soggetti portatori di professionalità, competenza e autorevolezza nonché l'adozione di processi di nomina funzionali a salvaguardare l'indipendenza e la terzietà dell'Ente, anche sulla base delle previsioni di cui al successivo art. 10.

Nel condurre la ricerca sull'adozione da parte delle fondazioni di tale disposizione, la base di partenza è rappresentata da quanto disposto dalle disposizioni di legge. Il d.lgs. n. 153/99, nell'art. 4 co. 1, lett. g), prevede la “determinazione, per i soggetti che svolgono funzioni di indirizzo, amministrazione, direzione e controllo presso le Fondazioni di requisiti di professionalità e onorabilità (...) e cause che comportano la sospensione temporanea dalla carica o la decadenza, in modo da evitare conflitti di interesse e di assicurare l'indipendenza nello svolgimento dei rispettivi compiti e la trasparenza delle decisioni”.

In aggiunta a ciò, nella lettera c) dello stesso comma di cui sopra si prevede, nell'ambito dell'organo di indirizzo, l'apporto di personalità dotate di professionalità e competenza. Nel comma 2 dell'art. 4 del d.lgs. n. 153/99 si afferma: “I componenti dell'organo di indirizzo non rappresentano i soggetti esterni che li hanno nominati né ad essi rispondono”. Tale disposizione di legge è un rafforzativo del principio di indipendenza che il decreto voleva sancire per i componenti degli organi delle fondazioni.

Il primo comma dell'art. 8 del Protocollo fa riferimento a tre caratteristiche già presenti nel d.lgs. n. 153/99: professionalità, competenza e indipendenza.

Partendo quindi dal presupposto che prima del Protocollo la professionalità, la competenza e l'indipendenza erano doti già richieste dalla legge, il Protocollo a queste aggiunge l'autorevolezza e la terzietà.

3.7.1 *Prima del Protocollo*

In base alle caratteristiche necessarie come requisito dei componenti degli organi, ho assegnato ad ogni fondazione una valutazione nel seguente modo:

- livello sufficiente: se nello statuto sono stabiliti i requisiti di professionalità, competenza e indipendenza necessari per assolvere gli incarichi statutari;
- livello buono: se oltre ai tre requisiti di cui sopra, la fondazione ne prevede uno ulteriore a scelta tra l'autorevolezza e la terzietà;
- livello ottimo: se la fondazione prima del 22 aprile 2015 prevedeva già tutte e cinque i requisiti richiesti dal Protocollo successivamente.

I risultati sono i seguenti:

LIVELLO	NUMERO FONDAZIONI
Sufficiente	57
Buono	6
Ottimo	0
Totale	63

È doveroso specificare che tale valutazione non deve essere intesa nella disapplicazione del principio di indipendenza oppure professionalità oppure competenza, piuttosto nella non adeguata specifica di utilizzo di tali requisiti.

Possono essere quindi considerate delle eccellenze le fondazioni con livello buono, in quanto – prima del Protocollo – prevedevano già (in aggiunta alla professionalità, competenza e indipendenza) l'autorevolezza.

Tali eccellenze sono così distribuite: due di grande dimensione, due di media dimensione, una di medio-grande dimensione e una di medio-piccola dimensione. Nessuna tra le fondazioni di piccola dimensione di cui sono in possesso dello statuto precedente al Protocollo prevedeva come requisito degli organi l'autorevolezza. Queste sei fondazioni sono collocate per la metà dei casi nel Centro Italia, in due casi nel Nord-Est e in un solo caso nel Sud e Isole, ricavando quindi che nessuna delle fondazioni del Nord-Ovest prevedevano come requisito l'autorevolezza.

3.7.2 Dopo il Protocollo

Dall'analisi dei requisiti richiesti dagli statuti successivamente al Protocollo d'intesa emerge la seguente situazione:

LIVELLO	NUMERO FONDAZIONI	PERCENTUALE
Sufficiente	25	29,41%
Buono	17	20,00%
Ottimo	43	50,59%
Totale	85	100%

La metà delle fondazioni hanno inserito nel proprio statuto la disposizione dell'art. 8 co. 1 così come prevista dal Protocollo, impegnandosi così a garantire come requisiti dei componenti degli organi statutari la professionalità, la competenza e l'autorevolezza, nonché l'adozione di processi di nomina funzionali a salvaguardare l'indipendenza e la terzietà.

La restante metà delle fondazioni si divide tra chi raggiunge un livello sufficiente o buono a seconda che garantisca nel proprio statuto tre o quattro caratteristiche di cui sopra.

Le fondazioni che con l'adesione del Protocollo hanno raggiunto un livello da me considerato ottimo sono così collocate:

	LIVELLO OTTIMO	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	6	16	37,50%
F. Medio-grandi	6	17	35,29%
F. Medie	8	18	44,44%
F. Medio-piccole	12	17	70,59%
F. Piccole	11	17	64,71%
TOTALE	43	85	50,59%

Il gruppo di fondazioni che registra un maggior numero di fondazioni rapportato al totale della propria categoria è quello delle fondazioni di medio-piccola dimensione, con il 70,59%. Seguono, in ordine, le fondazioni di piccola dimensione, le fondazioni grandi e le fondazioni di medio-grande dimensione. Da ciò si ricava che c'è una maggior tendenza da parte delle fondazioni di più piccola dimensione ad inserire nel proprio statuto la disposizione così come prevista dal Protocollo.

Se invece osserviamo gli stessi risultati in un'ottica diversa, otteniamo:

	LIVELLO OTTIMO	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Nord-Ovest	11	16	68,75%
F. Nord-Est	14	30	46,67%
F. Centro	13	32	40,63%
F. Sud e Isole	5	7	71,43%

TOTALE	43	85	50,59%
--------	----	----	--------

Sono le fondazioni del Sud Italia e Isole a presentare una maggior percentuale di fondazioni con livello ottimo insieme alle fondazioni collocate nel Nord-Ovest del Paese. Con rapporti più distaccati troviamo un livello ottimo tra le fondazioni del Nord-Est e del Centro Italia.

Infine, è interessante capire se l’inserimento della disposizione del Protocollo rappresenta per le fondazioni una sostanziale uguaglianza nei requisiti e processi di nomina o se effettivamente il Protocollo ha rappresentato un innalzamento del grado di rigidità nei requisiti richiesti.

Per la maggior parte delle fondazioni di cui dispongo lo statuto precedente al Protocollo l’adesione dello stesso ha rappresentato un miglioramento. Per 42 di esse infatti il livello ha subito un innalzamento⁸³; per le restanti 21 invece il livello si è mantenuto stazionario⁸⁴.

3.7.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Applicando alle tre fondazioni la metodologia di valutazione spiegata sopra, ognuna di esse si colloca su un livello “sufficiente”, limitandosi a prevedere per i componenti dei propri organi i requisiti di professionalità, competenza e indipendenza previsti dalla legge.

3.8 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 2

Il secondo comma dell’art. 8 del Protocollo è innovativo in quanto dispone l’obbligatorietà di un ulteriore documento istituzionale: il regolamento nomine.

Le modalità e le procedure di nomina dei componenti degli organi sono disciplinate in un apposito regolamento, nel quale sono tra l’altro specificati le competenze e i profili professionali richiesti, che sono idonei ad assicurare una composizione degli organi che permetta la più efficace azione della Fondazione nei settori e nell’ambito territoriale indicati in statuto.

3.8.1 Prima del Protocollo

Data l’assenza di disposizioni legislative in merito all’obbligatorietà o meno di un regolamento nomine, sono considerate eccellenze le fondazioni che, prima della firma del Protocollo,

⁸³ Entro questo “innalzamento” sono considerati i casi in cui le fondazioni da livello sufficiente hanno raggiunto un livello buono, da sufficiente un livello ottimo e da buono un livello ottimo.

⁸⁴ Entro questo “stazionario” sono considerati i casi in cui, secondo la mia ricerca, il livello si è mantenuto sufficiente oppure esso si è mantenuto buono.

disponevano già di un regolamento riguardante le nomine e il funzionamento delle cariche statutarie.

Le fondazioni che – prima del Protocollo – citavano nello statuto il regolamento nomine, oppure prevedevano la possibilità di adottarlo erano 22 su un totale di 63 statuti analizzati.

Nel contattare le singole fondazioni, ho richiesto di poter ottenere copia del regolamento nomine vigente precedentemente al Protocollo. Da tale richiesta è emerso che delle 63 fondazioni da cui ho ricevuto risposta, solamente 15 avevano redatto un regolamento nomine prima del 22 aprile 2015. Tali fondazioni sono da considerarsi eccellenze in quanto erano già dotate di un regolamento contenente le regole per la nomina e il funzionamento degli organi statutari.

ECCELLENZE	N.
F. Grandi	6
F. Medio-grandi	6
F. Medie	0
F. Medio-piccole	2
F. Piccole	1
TOTALE	15

Emerge che, tra le fondazioni che hanno accolto la mia richiesta documentale, quelle di grande o medio-grande dimensione sono anche quelle che sono più formalizzate dal punto di vista dei documenti. Ciò è, tra l'altro, coerente con le dimensioni delle fondazioni. Era infatti intuibile che le fondazioni di più grande dimensione avessero un bisogno e le risorse tali da portarle a dotarsi di un regolamento nomine. La mia ricerca conferma questa intuizione.

Le restanti 48 fondazioni hanno invece ammesso di non aver previsto l'esistenza di un regolamento nomine prima del Protocollo.

3.8.2 Dopo il Protocollo

Negli statuti successivi alla firma del Protocollo, la quasi totalità delle fondazioni prevede nel proprio statuto la predisposizione di un regolamento nomine (82 su 85). Di queste 82, 80 scrivono esplicitamente di adottare un regolamento degli organi, 2 invece prevedono la possibilità di adottare il regolamento stesso.

Al di là della previsione o meno di un regolamento nomine nello statuto, è interessante constatare se effettivamente le fondazioni dispongono di tale regolamento.

Dalla consultazione del sito *web* delle 85 fondazioni risulta che 53 fondazioni sono dotate di regolamento nomine.

Dal mio contatto con le fondazioni emerge che 43⁸⁵ fondazioni su 63 dichiarano di possedere un regolamento nomine. Le restanti 20 fondazioni contattate dichiarano che:

- non hanno un regolamento nomine in quanto le disposizioni riguardanti le nomine sono già contenute nello statuto (4 fondazioni);
- non hanno un regolamento nomine (7 fondazioni);
- hanno un regolamento ed è disponibile nel sito *web*, ma nel sito *web* è presente solamente il regolamento dell'Assemblea soci (una fondazione);
- il regolamento nomine non è ancora stato adottato (una fondazione);
- il regolamento nomine è in fase di elaborazione (7 fondazioni).

Dal contatto con le fondazioni emerge quindi che: (i) una parte di esse non ritiene necessaria la redazione di un regolamento nomine in quanto lo statuto è sufficientemente ricco di informazioni e regole disciplinanti la *governance*; (ii) una parte di esse non dispone di un regolamento nomine non specificando la motivazione; (iii) per alcune fondazioni il regolamento nomine è in fase di elaborazione/adozione/definizione; (iv) altro.

3.8.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Delle tre fondazioni, due (Fondazione Pisa e Fondazione Roma) fanno riferimento nello statuto al solo Regolamento di assemblea soci. Fondazione C.R. di Fossano invece prevede dei regolamenti, ma non relativi alle nomine degli organi statutari.

3.9 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 3

Gli statuti assicurano la presenza negli organi del genere meno rappresentato.

Il terzo comma è dedicato a un obiettivo che nella società moderna assume un ruolo sempre più rilevante: la parità di genere. Il Protocollo d'intesa con questa disposizione dimostra di essere al passo con i tempi e di percepire le esigenze della società caratterizzata – soprattutto negli ultimi decenni – dalla continua ricerca di uguaglianza in senso lato.

⁸⁵ Non ho ricevuto il regolamento nomine da parte di una fondazione in quanto ha dichiarato che il regolamento nomine attuale è un documento riservato, pertanto non può essere inviato a soggetti terzi.

3.9.1 Prima del Protocollo

In assenza di disposizioni di legge prima della firma del Protocollo, possono essere considerate eccellenze le fondazioni che precedentemente ad esso si impegnavano a garantire nella propria *governance* la parità di genere.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	4	14	28,57%
F. Medio-grandi	5	14	35,71%
F. Medie	5	11	45,45%
F. Medio-piccole	3	11	27,27%
F. Piccole	5	13	38,46%
TOTALE	22	63	34,92%

Su un totale di 63 statuti precedenti al Protocollo analizzati, 22 assicuravano il rispetto della parità di genere. Tali fondazioni si distribuiscono in modo abbastanza omogeneo classificando le fondazioni per dimensione.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Nord-Ovest	6	15	40,00%
F. Nord-Est	5	18	27,78%
F. Centro	10	25	40,00%
F. Sud e Isole	1	5	20,00%
TOTALE	22	63	34,92%

Osservando secondo una classificazione geografica emerge che, delle fondazioni di cui dispongo lo statuto precedente al Protocollo, quelle del Nord-Ovest e del Centro Italia sono quelle che, più di altre, hanno colmato lo spazio lasciato libero dal legislatore con l'assicurazione di una parità di genere.

Un caso singolare è rappresentato dalla Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, la quale nell'art. 10 del proprio statuto precedente al Protocollo, nelle disposizioni riguardanti il Consiglio di Amministrazione, scrive: "Nel Consiglio di Amministrazione la presenza di un genere non può superare i $\frac{3}{4}$ dei componenti".

3.9.2 Dopo il Protocollo

Il comma 3 dell'art. 8 del Protocollo ha avuto piena adesione da parte delle fondazioni di origine bancaria sottoscrittrici. Tutte le fondazioni infatti garantiscono la parità di genere nella nomina e organizzazione dei propri organi statutari.

Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, successivamente alla firma del Protocollo modifica la disposizione riguardante la parità di genere in questo modo: “È assicurata, negli Organi, la presenza del genere meno rappresentato per almeno un terzo dei componenti”⁸⁶.

3.9.3 *Le fondazioni non aderenti al Protocollo*

Fondazione C.R. di Fossano è l'unica fra le tre a garantire all'interno delle disposizioni statutarie la parità di genere. Le rimanenti due fondazioni non prevedono nulla a riguardo.

3.10 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 4

Anche questo comma rappresenta una novità sensazionale nello svolgimento dell'attività delle fondazioni di origine bancaria.

Fermo restando quanto stabilito per le Fondazioni di origine associativa dall'art. 4, comma 1, lettera d), del decreto legislativo n. 153/99, le Fondazioni, verificano che i soggetti designanti siano rappresentativi del territorio e degli interessi sociali sottesi dall'attività istituzionale della fondazione. Le Fondazioni, al fine di raccogliere informazioni ed elementi utili per tale valutazione, promuovono uno o più incontri con gli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali, attivi nei settori di intervento della Fondazione. I criteri e le modalità di convocazione degli incontri sono preventivamente ed oggettivamente disciplinati; i partecipanti possono intervenire, presentare documenti e proposte. Degli incontri è redatto verbale da sottoporre all'Organo di indirizzo. Le risultanze del processo valutativo sono rese pubbliche nelle forme ritenute idonee ad una adeguata divulgazione.

La prima parte del presente comma mira ad assicurare all'interno degli organi statutari la presenza di soggetti rappresentativi del territorio e degli interessi sociali. Si è riscontrato come le fondazioni nei processi di nomina e nello svolgimento della propria attività cerchino costantemente la collaborazione con l'ambiente esterno, ad esempio prevedendo per la nomina dei componenti dell'Organo di indirizzo la presentazione da parte di Comuni, comunità o enti locali di una terna di soggetti tra cui scegliere.

La novità sensazionale sta però nella seconda parte della disposizione. Mentre nel comma precedente il Protocollo ha dimostrato di essere al passo con i tempi, captando l'esigenza di assicurare una parità di genere, il presente comma dimostra ulteriormente la contemporaneità di questa autoriforma delle fondazioni di origine bancaria attraverso il dialogo con enti terzi

⁸⁶ Pag. 7 dello statuto attualmente in vigore.

legati al territorio, con esperienza nel settore, indifferentemente pubblici o privati. Non solo vengo previsti degli incontri, ma la trasparenza è massima dal momento che di tali incontri deve essere redatto verbale e le eventuali risultanze devono essere rese pubbliche.

3.10.1 Prima del Protocollo

Precedentemente al Protocollo, nessuna fondazione prevedeva – nello spazio riservato all'autonomia statutaria – incontri simili a quelli previsti dal Protocollo, tranne Fondazione Cariplo.

Essa è quindi individuabile come eccellenza. Nel proprio statuto, al comma 3 dell'art. 5 riguardante la Programmazione delle attività dispone: “Al fine di raccogliere elementi utili per la programmazione, la Fondazione promuove annualmente, secondo i criteri e le modalità che verranno stabilite con regolamento, un incontro con gli Enti locali territoriali presenti sul territorio di prevalente riferimento della propria attività e con le organizzazioni senza fini di lucro ivi operanti, che perseguano le finalità di cui all'articolo 3. Ai medesimi fini, la Fondazione può organizzare, secondo i criteri e le modalità stabilite in tale regolamento, altri incontri con gli stessi soggetti su tematiche specifiche”.

3.10.2 Dopo il Protocollo

Le fondazioni le quali hanno inserito nei propri statuti la possibilità di organizzare incontri con enti sono 73 su un totale di 85.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	14	16	87,50%
F. Medio-grandi	13	17	76,47%
F. Medie	16	18	88,89%
F. Medio-piccole	15	17	88,24%
F. Piccole	15	17	88,24%
TOTALE	73	85	85,88%

Non emergono gruppi dimensionali di fondazioni che si distinguono rispetto agli altri. Le percentuali osservate infatti sono vicine tra loro; si distaccano leggermente le fondazioni di medio-grande dimensione (unica categoria con percentuale inferiore all'80%).

Anche dal punto di vista geografico non emergono differenze tra i gruppi di fondazioni, infatti inseriscono nel proprio statuto la disposizione dell'art. 8, co. 4 del Protocollo: (i) l'87,50% delle fondazioni del Nord-Ovest; (ii) il 90% delle fondazioni del Nord-Est; (iii) l'81,25% delle fondazioni del Centro e (iv) l'85,71% delle fondazioni del Sud e Isole.

3.10.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Nessuna delle tre fondazioni prevedono nei propri statuti eventuali incontri di tipologia simile a quella stabilita dal Protocollo, risultando in questo modo, almeno formalmente, meno aperti al dialogo rispetto ad altre fondazioni⁸⁷.

3.11 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 5

Il quinto e sesto comma dell'art. 8 del Protocollo riguardano la cooptazione, metodo di nomina attraverso il quale un soggetto diventa membro dell'organo statutario attraverso la designazione da parte dei membri già in carica.

Il comma 5 dispone:

Le nomine per cooptazione sono previste esclusivamente ai fini della nomina di personalità di chiara e indiscussa fama, sono effettuate tenendo conto dell'esigenza di assicurare la presenza del genere meno rappresentato, nel rispetto del principio di trasparenza e con l'applicazione di un criterio selettivo idoneo a individuare soggetti dotati di esperienza e professionalità funzionali al raggiungimento delle finalità statutarie negli specifici settori di attività della fondazione. In ogni caso, le nomine per cooptazione non superano il quindici per cento del numero dei componenti dell'Organo di Indirizzo, arrotondato all'unità superiore.

3.11.1 Prima del Protocollo

Precedentemente alla firma del Protocollo da parte delle fondazioni, la cooptazione era oggetto di disposizione sia da parte del d.lgs. n. 153/99 sia da parte d.m. 18 maggio 2004, n. 150⁸⁸.

In particolare, l'art. 4, co. 1, lett c) del d.lgs. n. 153/99 prevede “nell'ambito dell'organo di indirizzo, (...), apporto di personalità che per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della fondazione, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali, fissando un numero di componenti idoneo ad assicurare l'efficace esercizio dei relativi compiti e prevedendo modalità di designazione e di nomina, ispirate a criteri oggettivi e trasparenti, improntati alla valorizzazione dei principi di onorabilità e professionalità, dirette a consentire una equilibrata, e comunque non maggioritaria, rappresentanza di ciascuno dei singoli soggetti che partecipano alla formazione dell'organo”.

⁸⁷ Sottolineo ulteriormente che con ciò non intendo affermare che le fondazioni effettivamente non organizzano incontri con enti al fine di raccogliere informazioni utili per lo svolgimento dell'attività, ma solamente l'assenza nello statuto di disposizioni su tale argomento.

⁸⁸ Regolamento ai sensi dell'articolo 11, comma 14, della legge 28 dicembre 2001, n. 448, in materia di disciplina di fondazioni bancarie

L'art. 3, co. 3 del d.m. n. 150/2004 stabilisce: “Lo statuto regola eventuali ipotesi di nomina per cooptazione, ammissibile nei soli casi di personalità di chiara ed indiscussa fama”.

Riassumendo, qualora lo statuto avesse previsto delle nomine per cooptazione, esse dovevano riguardare personalità di chiara e indiscussa fama, in grado di apportare professionalità, competenza ed esperienza e tali nomine non avrebbero in ogni caso dovuto superare il 50% del numero componenti dell'organo designante.

Analizzando gli statuti⁸⁹ prima del Protocollo, è emerso che: (i) una parte prevedeva un numero fisso di componenti dell'Organo di indirizzo nominati tramite cooptazione (29 fondazioni su 63); (ii) una parte ricorreva alla cooptazione solamente in via residuale, qualora i soggetti incaricati di presentare terne o di nominare componenti non avessero adempiuto ai propri obblighi entro i tempi previsti statutariamente (12 fondazioni su 63); (iii) la rimanente parte non prevedeva la cooptazione né in numero fisso tra i componenti dell'Organo di indirizzo, né in via residuale (22 fondazioni su 63).

Delle 29 fondazioni che prevedevano un numero fisso di cooptati, 22 di esse ricorrevano alla cooptazione anche in via residuale qualora i soggetti incaricati delle nomine non avessero adempiuto ai propri obblighi. Le rimanenti 7 fondazioni utilizzavano lo strumento della cooptazione solamente come procedura di nomina di componenti fissi degli organi, ma non ricorrevano mai a tale strumento nel caso in cui i soggetti non avessero adempiuto agli obblighi di designazione: in queste occasioni infatti lo statuto stabiliva qual era il soggetto che in ultima istanza poteva designare componenti (nella maggior parte dei casi il Prefetto).

Delle 22 fondazioni che ricorrevano alla cooptazione regolarmente e – in caso di necessità – in via residuale, la maggior parte di esse (15) specificava il requisito della chiara e indiscussa fama, mentre le altre no.

Delle 7 fondazioni che prevedevano la cooptazione solamente in numero fisso tra i componenti dell'Organo di indirizzo: (i) 6 specificavano il requisito della chiara e indiscussa fama; (ii) una fondazione invece stabiliva semplicemente “Il Consiglio uscente provvede anche alla cooptazione di altri tre membri del Consiglio di Indirizzo e di programmazione, su indicazione del Presidente della Fondazione”.

Da ciò si ricava che quando la cooptazione era un metodo di nomina costante e ricorrente, le fondazioni tendevano a specificare nei propri statuti che le personalità scelte avrebbero avuto determinate caratteristiche stabilite dalla legge. Man mano che lo strumento della cooptazione veniva abbandonato e utilizzato solamente in caso di inadempienza dei designanti, la specifica dei requisiti del soggetto designato tendeva a sfumare.

⁸⁹ Delle fondazioni che hanno risposto alla mia richiesta documentale.

Sono però individuabili delle eccellenze precedentemente al Protocollo: fondazioni che – oltre a garantire la presenza di personalità di chiara e indiscussa fama – si impegnavano a garantire la parità di genere (impegno divenuto obbligatorio successivamente con l’adesione al Protocollo d’intesa). Esse sono Compagnia di San Paolo e Fondazione C.R. di Bra.

Precedentemente alla firma del Protocollo, nessuna delle fondazioni le quali ricorrevano alla cooptazione solamente in via residuale specificava la necessità di garantire la parità di genere. Per quanto concerne invece il numero di componenti degli organi nominati tramite cooptazione, si individuano delle eccellenze tra le fondazioni che – nonostante il limite massimo del 50% stabilito dalla legge – precedentemente al Protocollo prevedevano un numero di cooptati inferiori al 15% (osservando il limite imposto successivamente dall’autoriforma delle fondazioni di origine bancaria). Sono 13: Compagnia di San Paolo, Fondazione dei Monti Uniti di Foggia, Fondazione Banca del Monte di Lombardia, Fondazione Banca del Monte e C.R. di Faenza, Fondazione Carispezia, Fondazione C.R. di Asti, Fondazione C.R. di Carpi, Fondazione C.R. di Carrara, Fondazione C.R. di Cuneo, Fondazione C.R. di Savigliano, Fondazione C.R. di Vercelli, Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e Fondazione Monte dei Paschi di Siena. Esse sono distribuite abbastanza uniformemente in rapporto alle dimensioni delle fondazioni. Dal punto di vista della collocazione geografica emerge invece che metà delle fondazioni eccellenti sono collocate nel Nord-Ovest del Paese, seguono le fondazioni del Nord-Est (3 su 13), le fondazioni del Centro (con 2 fondazioni su 13) e le fondazioni del Sud e Isole con solamente una fondazione su 13.

3.11.2 Dopo il Protocollo

Le principali due innovazioni del Protocollo sulla cooptazione riguardano: (i) la previsione della parità di genere e (ii) l’abbassamento del numero massimo di componenti cooptati (da 50% a 15%).

Delle 85 fondazioni:

- 35 utilizzano la cooptazione, di cui 16 anche come metodo residuale di nomina, 18 solamente come composizione fissa e mai in via residuale;
- 22 utilizzano la cooptazione solamente come metodo residuale di nomina, nel caso in cui i soggetti incaricati alla designazione o presentazione di terne non adempiano alle designazioni a loro assegnate;
- 28 non utilizzano la cooptazione, né in numero fisso nell’Organo di indirizzo, né in via residuale.

Dall'analisi degli statuti risulta che tutte le fondazioni le quali ricorrono regolarmente alla cooptazione specificano il requisito della chiara e indiscussa fama dei soggetti designati e garantiscono la parità di genere. Può quindi essere affermata la piena adesione dell'articolo del Protocollo riguardante la cooptazione da parte delle fondazioni.

Per quanto concerne invece il numero massimo di soggetti cooptati, il Protocollo, scrivendo “in ogni caso”, intende probabilmente stabilire che – sommando il numero di cooptati regolarmente e il numero di cooptati a causa dell'inadempienza dei soggetti designanti – le cooptazioni non possono superare il 15% del numero componenti dell'Organo di indirizzo.

Tra le fondazioni che utilizzano lo strumento della cooptazione prevedendone un numero fisso tra i propri componenti dell'Organo di indirizzo, tutte rispettano il limite del 15% imposto dal Protocollo, tranne una⁹⁰.

Tra le fondazioni che utilizzano la cooptazione solamente come metodo residuale di nomina: (i) 11 si impegnano a rispettare il limite del 15% stabilito dal Protocollo; (ii) 9 non indicano un limite massimo di nomine effettuabili tramite cooptazione; (iii) 2 scrivono che le cooptazioni non possono essere di misura più che maggioritaria oppure rimandano all'art. 4, co. 1, lett c) (il quale però prevede il limite massimo del 50%).

Riassumendo, tra le fondazioni che prevedono regolarmente nel proprio Organo di indirizzo delle cooptazioni, il recepimento delle indicazioni del Protocollo è stato quasi totalitario. Meno chiare e complete risultano le disposizioni riguardanti le cooptazioni qualora esse vengano adoperate in via residuale.

3.11.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fondazione Pisa non utilizza la cooptazione né come metodo regolare di nomina né in via residuale. Le restanti due fondazioni fanno uso della cooptazione sia assegnando ai soggetti cooptati un posto definito all'interno dell'Organo di indirizzo, sia in via residuale in caso di mancata nomina dei soggetti incaricati.

Fondazione C.R. di Fossano, qualora avesse firmato il Protocollo, non sarebbe rientrata nei limiti del 15% in quanto 4 componenti dell'Organo di indirizzo su 17 sono cooptati e calcolando il 15% di 17, il numero massimo di cooptati sarebbe stato 3. In aggiunta, nel prevedere l'intervento dell'organo stesso nella nomina in caso di mancata designazione dei soggetti incaricati, stabilisce un numero massimo di cooptazioni (5).

⁹⁰ Quest'ultima infatti, su un totale di 24 componenti, ne prevede 5 di cooptati. Ciò non è in linea con quanto imposto dal Protocollo in quanto il 15% di 24 è 3,6. Ciò significa che i soggetti cooptati possono essere al massimo 4, non 5 come stabilito dalla fondazione.

Fondazione Roma invece rientrerebbe nei limiti stabiliti dal Protocollo, ma nel prevedere l'intervento dell'Organo di indirizzo in via residuale non stabilisce un numero massimo di cooptazioni possibili.

3.12 Selezione dei componenti degli organi: art. 8, co. 6

Il comma 6 dispone:

Non è consentita la cooptazione per la formazione dell'Organo di Amministrazione.

Dall'analisi degli statuti è emerso che nessuna fondazione, sia prima che dopo il Protocollo, prevedeva o prevede soggetti cooptati tra i componenti dell'Organo di Amministrazione. Infatti, le cooptazioni individuate nel paragrafo precedente erano e sono sempre definite nei paragrafi degli statuti relativi all'Organo di indirizzo.

3.13 Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 1 e 2

I contenuti dell'art. 9 del Protocollo d'intesa sono del tutto innovativi e vanno a disciplinare i corrispettivi ricevuti dagli organi statutari imponendo dei limiti quantitativi.

Il primo comma prevede:

I corrispettivi, comunque qualificati, per i componenti degli organi sono di importo contenuto, in coerenza con la natura delle fondazioni bancarie e con l'assenza di finalità lucrative.

Il secondo comma prevede:

I compensi dei componenti degli organi della Fondazione sono commisurati all'entità del patrimonio e delle erogazioni.

I primi due commi fanno da introduzione ai limiti quantitativi stabiliti nelle disposizioni successive.

Con questi primi due commi il Protocollo ha voluto richiamare le fondazioni alla propria identità e origine: soggetti senza fini di lucro con il fine di sostenere la civiltà civile e gli enti sia pubblici che privati.

Più che una disposizione, la prima parte dell'art. 9 sembra assumere le vesti di un invito a stabilire corrispettivi e compensi idonei al tipo di soggetti e ai fini perseguiti.

3.13.1 Prima del Protocollo

Precedentemente al Protocollo, 48 fondazioni su 63 nelle disposizioni statutarie riguardanti le indennità e compensi corrisposti si limitavano a indicare se ai componenti spettavano o meno compensi annui, gettoni di presenza, rimborsi spesa ecc. Le restanti 15 fondazioni sono da ritenere eccellenze in quanto – oltre ai contenuti appena citati – rapportavano le indennità e compensi al patrimonio, alla dimensione, alla natura dell'ente. In particolare: (i) 10 di queste nello statuto dichiaravano che le indennità e compensi corrisposti erano in rapporto alla natura, dimensione e oneri di gestione; (ii) una fondazione in rapporto alle capacità patrimoniali; (iii) una fondazione in rapporto alla complessità e entità delle risorse disponibili; (iv) una fondazione in rapporto alla natura, finalità e oneri e (v) una fondazione in rapporto alla dimensione e oneri; (vi) Fondazione C.R. di Tortona prevedeva nel proprio statuto una disposizione particolare. Quest'ultima infatti disponeva che “I componenti dell'Organo di Indirizzo, del Consiglio di amministrazione e del Collegio dei revisori che rivestano, in relazione alla carica ricoperta presso la Fondazione, contemporaneamente cariche negli organi amministrativi e di controllo di società partecipate direttamente od indirettamente dalla Fondazione stessa, per le quali ricevevano una remunerazione annua, dovranno riversare alla Fondazione l'importo risultante dalla differenza fra la somma dei compensi percepiti per le predette cariche ed il doppio del compenso più alto per le medesime cariche”.

Osservando le stesse attraverso una distinzione dimensionale emerge la seguente situazione.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	%
F. Grandi	3	14	21,43%
F. Medio-grandi	4	14	28,57%
F. Medie	1	11	9,09%
F. Medio-piccole	1	11	9,09%
F. Piccole	6	13	46,15%
TOTALE	15	63	23,81%

Come era intuibile, il maggior numero di fondazioni che prima del Protocollo parametravano i compensi e indennità alle dimensioni, capacità e risorse della fondazione erano quelle di piccola dimensione, le quali, dispongono di un patrimonio e risorse sicuramente inferiori.

3.13.2 Dopo il Protocollo

L'art. 9 del Protocollo ha avuto piena adesione da parte delle fondazioni. Tutte infatti nei propri statuti hanno riportato l'articolo così come scritto nel Protocollo, oppure nella sezione relativa ai compensi e indennità hanno specificato di applicare i principi e le indicazioni dell'art. 9 del Protocollo.

Fondazione C.R. di Tortona continua a prevedere la disposizione di cui al paragrafo precedente.

3.13.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fra le tre fondazioni in questione, l'unica a rapportare l'importo delle indennità e compensi alla natura, finalità lucrative e patrimonio è Fondazione Roma. Le altre due fondazioni specificano se sono corrisposti compensi annui piuttosto che rimborso spese o gettoni presenze, ma non prevedono disposizioni simili a quelle del Protocollo o a quella della Fondazione Roma.

3.14 Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 3

Il terzo comma dell'art. 9 è dedicato alla definizione di limiti quantitativi a quanto spettante al Presidente della fondazione.

Per le fondazioni con patrimonio superiore a un miliardo di euro il compenso annuale complessivamente corrisposto, a qualunque titolo, al Presidente non è superiore a duecentoquarantamila euro. Per le altre Fondazioni il compenso massimo del Presidente è determinato in misura inferiore al predetto limite in funzione dei parametri di cui al comma 2. Se tali parametri cambiano in misura consistente e durevole, le Fondazioni provvedono ad adeguare il compenso.

Nell'analizzare tale disposizione ho provveduto a visionare i compensi degli organi statuari dichiarati in bilancio per gli anni 2014, 2015 e 2016 al fine di poter constatare se precedentemente al Protocollo le fondazioni già rispettavano il limite imposto successivamente dal Protocollo, e/o se con la firma del Protocollo le fondazioni hanno dovuto o devono adeguare i compensi.

3.14.1 Prima del Protocollo

Tengo a specificare che il Protocollo parla di “compenso annuale complessivamente corrisposto”. Per questo motivo ho considerato l’importo totale dichiarato dalle fondazioni in bilancio, compresi quindi gettoni di presenza, rimborsi e oneri previdenziali al fine di rendere confrontabili i dati. Non sono stati da me considerati quindi gli importi se solo indicati come “nominali” per lo stesso motivo.

Nel 2014 (esercizio precedente alla firma del Protocollo avvenuta in data 22 aprile 2015) delle 85 fondazioni, solamente 14 fondazioni specificavano l’importo totale corrisposto al Presidente nella sua totalità. Di queste 14:

- 4 sono di grande dimensione;
- 4 sono di medio-grande dimensione;
- 2 sono di media dimensione;
- 3 sono di medio-piccola dimensione;
- 1 è di piccola dimensione.

Tra le 14 fondazioni le uniche con patrimonio superiore a un miliardo di euro sono Compagnia di San Paolo (con un patrimonio di 5.739.774.670 euro nel 2014) e Fondazione C.R. di Torino (con un patrimonio di 2.116.227.865 euro nel 2014).

Il compenso minimo osservato complessivamente corrisposto al Presidente è di 11.600 euro da parte della Fondazione C.R. e Banca del Monte di Lugo.

Il massimo importo osservato corrisposto nel 2014 al Presidente è stato di 254.800 euro della Fondazione Cassamarca. Tale fondazione, con patrimonio nel 2014 di 501.932.715 euro (inferiore quindi a un miliardo di euro) nel 2014 ha corrisposto al Presidente un compenso totale superiore ai 240.000 euro massimi stabiliti successivamente dal Protocollo per le fondazioni con patrimonio certamente superiore a quello della fondazione in questione. Si poneva l’esigenza per tale fondazione di ridurre il compenso corrisposto al Presidente per rientrare nei limiti quantitativi del Protocollo.

3.14.2 Dopo il Protocollo

Nel 2015 il numero di fondazioni che nel proprio bilancio dichiaravano quanto corrisposto complessivamente al Presidente erano 17, mentre nel 2016 sono state 15.

Il minimo importo osservato corrisposto al Presidente nel 2015 è stato di 16.600 euro della Fondazione C.R. di Prato. Ancora una volta la Fondazione Cassamarca risultava essere la fondazione che – tra le fondazioni specificanti l’importo assegnato al Presidente – presentava l’importo maggiore (254.800 euro, uguale a quanto corrisposto nell’esercizio precedente). Da

ciò si deduce che, a pochi mesi dalla firma del Protocollo la fondazione non aveva ancora provveduto a ridimensionare gli importi corrisposti al Presidente.

Nel 2016 Fondazione C.R. di Biella dichiara nel proprio bilancio di non aver corrisposto compensi al Presidente. L'importo massimo osservato risulta essere ancora della Fondazione Cassamarca, che però nell'esercizio 2016 ha provveduto ad abbassare il compenso al Presidente, uniformandosi così a quanto imposto dal Protocollo.

Sono dovute delle specificazioni in merito a tale tema. Quanto affermato si basa semplicemente sull'osservazione di quanto dichiarato dalle fondazioni nei propri bilanci. Occorre dare merito quindi a queste 14 fondazioni, uniche tra le 85 ad aver indicato chiaramente quanto corrisposto al Presidente. È utile sottolineare che vi sono delle fondazioni che hanno dichiarato il valore nominale del compenso, che però non è stato preso in considerazione per esigenza di paragone di dati omogenei tra loro.

3.14.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fondazione C.R. di Fossano indica nel proprio bilancio l'importo nominale corrisposto al Presidente negli esercizi 2015 e 2016. Le restanti due fondazioni invece non indicano esplicitamente quanto corrisposto a questa carica statutaria.

3.15 Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 4

Il comma 4 si occupa di disciplinare i trattamenti economici riservati ai componenti dell'Organo di Indirizzo.

Per i componenti dell'Organo di Indirizzo sono previsti esclusivamente trattamenti non "corrispettivi", ma indennitari, collegati alla effettiva partecipazione ai lavori dell'organo e alle spese sostenute.

Tale disposizione contiene delle disposizioni già previste in autonomia dalle fondazioni sia prima della firma del Protocollo che dopo.

Nella sezione dedicata alle indennità e compensi degli organi statutari gli statuti tendono a fare una distinzione tra quanto spettante dall'Organo di Indirizzo e quanto agli altri organi, indicando per il primo il diritto ad ottenere gettoni di presenze e indennità legate all'effettiva partecipazione alla vita e riunioni della fondazione, per gli altri – oltre a quanto appena detto – compensi annui.

3.15.1 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Le tre fondazioni che non hanno firmato il Protocollo risultano uniformi al resto delle fondazioni di origine bancaria italiane. Anch'esse infatti non prevedono per i componenti dell'Organo di Indirizzo compensi "corrispettivi", ma solamente indennitari, collegati alla effettiva partecipazione ai lavori dell'organo di cui fanno parte.

3.16 Corrispettivi per i componenti degli organi: art. 9, co. 5

Il quinto comma, come il terzo, stabilisce dei limiti quantitativi all'ammontare corrisposto complessivamente agli organi. Mentre però il terzo comma si occupava solamente del Presidente, il presente comma comprende: Presidente, componenti del Consiglio di Amministrazione, Organo di Indirizzo, Organo di controllo, comitati e/o commissioni.

La somma complessiva corrisposta a qualunque titolo a Presidente, componenti del Consiglio di Amministrazione, dell'Organo di indirizzo, dell'Organo di controllo, di comitati e/o commissioni non può in ogni caso superare l'importo determinato applicando ad ognuno dei seguenti scaglioni, in cui può essere ripartito il patrimonio di bilancio, le relative percentuali:

- a) fino a 120 milioni di euro di patrimonio: 0,40%;*
- b) oltre 120 milioni di euro e fino a 500 milioni di euro di patrimonio: 0,10%;*
- c) oltre 500 milioni di euro e fino a 5.000 milioni di euro di patrimonio: 0,05%;*
- d) oltre 5.000 milioni di euro di patrimonio: 0,01%*

3.16.1 Prima del Protocollo

Ho osservato l'andamento della somma complessivamente corrisposta ai soggetti citati nel Protocollo e calcolato per ogni fondazione i compensi massimi secondo le indicazioni, scaglioni e percentuali dell'articolo 9 del Protocollo. Tali calcoli sono stati effettuati con i dati dichiarati dalle fondazioni nei bilanci 2014, 2015 e 2016.

L'analisi è stata condotta anche per l'anno 2014 al fine di comprendere se le disposizioni del Protocollo rappresentano una vera e propria svolta oppure se il Protocollo stesso ha disposto quanto già previsto in autonomia dalle fondazioni.

Dalla raccolta degli importi consultabili nei bilanci risulta che – nell'esercizio 2014 – 64 fondazioni su 85 rientravano già nei limiti imposti pochi mesi dopo dal quinto comma dell'art. 9 del Protocollo. Per la restante parte delle fondazioni le somme complessivamente corrisposte

ai soggetti nell'art. 9 del Protocollo costituivano un ammontare superiore a quanto calcolato sugli scaglioni del Protocollo.

ECCELLENZE	N.	TOTALE FONDAZIONI
F. Grandi	12	16
F. Medio-grandi	13	17
F. Medie	13	18
F. Medio-piccole	13	17
F. Piccole	13	17
TOTALE	64	85

Non sono riscontrabili andamenti differenti in base all'entità del patrimonio.

Il quinto comma dell'art. 9 del Protocollo ha rappresentato una novità assoluta per quasi il 25% delle fondazioni, per le quali era necessario intervenire sull'ammontare corrisposto.

Un caso particolare è rappresentato dalla Fondazione Banca del Monte di Rovigo, che nel 2014 dichiarava compensi e rimborsi spese nulli a favore degli amministratori.

Gli importi massimi corrisposti osservati nel 2014 sono:

- all'Organo di Indirizzo 890.631 euro da parte della Fondazione Cariplo;
- all'Organo di Amministrazione 1.185.479 euro da parte della Fondazione Cariverona;
- all'Organo di Controllo 350.465 euro da parte della Fondazione Banca del Monte di Lombardia.

La somma complessiva corrisposta nell'esercizio 2014 a tutti i soggetti indicati nel quinto comma dell'art. 9 del Protocollo è di 2.348.408 euro della Fondazione C.R. di Torino.

3.16.2 Dopo il Protocollo

Allo stesso modo, ho osservato gli importi dichiarati dalle fondazioni nei propri bilanci per gli esercizi 2015 e 2016.

Su un totale di 85 fondazioni – nel 2015 – 63 fondazioni rientravano nei limiti imposti dal Protocollo. Tale dato è migliorato nel 2016, con 71 fondazioni su 85 rispettose del Protocollo. A fine 2016, a 14 fondazioni spettava il compito di adeguare quanto corrisposto agli organi statutari.

È in ogni caso doveroso specificare che probabilmente le fondazioni – consapevoli di tale limite da rispettare – preferiranno adeguarsi completamente alla disposizione del Protocollo allo scadere dei mandati ancora in corso. Sarà quindi interessante osservare gli importi corrisposti ai soggetti indicati dal quinto comma dell'art. 9 nei bilanci d'esercizio 2017.

Per quanto riguarda il caso particolare rilevato precedentemente al Protocollo, Fondazione Banca del Monte di Rovigo ha dichiarato anche nel 2015 e 2016 importi nulli corrisposti all'Organo di Amministrazione.

Gli importi massimi corrisposti osservati nel 2015 sono:

- all'Organo di Indirizzo 1.027.487 euro da parte della Fondazione Cariplo;
- all'Organo di Amministrazione 1.072.358 euro da parte della Fondazione Cariverona;
- all'Organo di Controllo 191.842 euro da parte della Compagnia di San Paolo.

La somma massima complessiva corrisposta ai soggetti indicati nel quinto comma dell'art. 9 del Protocollo nel 2015 è di 2.381.607 euro della Fondazione C.R. di Torino.

Gli importi massimi corrisposti osservati nel 2016 sono:

- all'Organo di Indirizzo 951.797 euro da parte della Fondazione Cariplo;
- all'Organo di Amministrazione 1.072.358 euro da parte della Fondazione Cariverona;
- all'Organo di Controllo 951.797 euro da parte della Fondazione Cariplo.

La somma massima complessiva corrisposta ai soggetti indicati nel quinto comma dell'art. 9 del Protocollo nel 2016 è di 2.020.883 euro della Fondazione Cariplo.

Le fondazioni, attraverso la firma di questa autoriforma, si sono impegnate a rispettare dei limiti ben definiti, non basati semplicemente sul recepimento di principi ideali. Questo comma colpisce i compensi e richiede alle fondazioni uno sforzo. Sforzo che risulta di entità importante per le 14 fondazioni che non sono ancora rientrate nei limiti.

Infine, una fondazione che si è distinta dalle altre per la trasparenza e la completezza delle informazioni riguardanti i compensi in bilancio è Fondazione C.R. di Pistoia e Pescia, la quale nel 2016, oltre ad indicare i totali corrisposti agli organi statutari, indica: (i) il numero di adunanze proprie del Consiglio di Amministrazione; (ii) il numero di adunanze del Consiglio Generale al quale partecipano i componenti del Consiglio di Amministrazione; (iii) i nominativi di ogni componente del Consiglio di Amministrazione, Consiglio Generale, Collegio dei Revisione e Commissione Candidature; (iv) per ogni nominativo il numero di adunanze alle quali ha partecipato, compensi fissi, i gettoni accumulati, compensi lordi, nonché oneri pagati dalla Fondazione (Cassa di Previdenza, Contributi Inps e Iva).

3.16.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Le tre fondazioni non definiscono nessun limite quantitativo massimo da corrispondere agli organi statutari.

L'importo totale corrisposto agli organi statutari nel 2014 avrebbe rispettato il limite stabilito dal Protocollo per due fondazioni su tre. Per quanto riguarda invece il 2015 e 2016 le tre

fondazioni hanno riservato ai propri organi statutari compensi, indennità ecc. di importo inferiore a quello stabilito con le regole dell'art. 9 del Protocollo. Queste tre fondazioni, se avessero firmato il Protocollo, sarebbero state rispettose di esso già a partire dal 2015.

3.17 Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 1

L'art. 10 del Protocollo si occupa di incompatibilità e ineleggibilità. Il primo comma dispone:

Gli statuti specificano le ipotesi di incompatibilità previste dalla legge individuando anche ulteriori fattispecie che possono compromettere il libero ed indipendente svolgimento delle funzioni degli organi, tenuto conto, in particolare, degli incarichi politici e dell'esigenza di assicurare una discontinuità temporale, pari ad almeno un anno, tra il ruolo politico in precedenza ricoperto e la nomina in uno degli organi della Fondazione.

3.17.1 Prima del Protocollo

Precedentemente al Protocollo spettava alle fondazioni prevedere adeguate discontinuità temporali tra la carica pubblica e la carica come organo statutario della fondazione.

La Carta delle Fondazioni – altro documento di coordinamento della *governance* ad adesione volontaria ma vincolante approvato dall'Assemblea Acri il 4 aprile 2012 – all'art. 7 stabilisce: “Le Fondazioni individuano inoltre opportune misure atte a determinare una discontinuità temporale tra incarico politico svolto e nomina all'interno di uno dei loro organi. La disciplina di eventuali ipotesi di discontinuità tra cessazione dalla Fondazione e assunzione successiva di incarichi politici (elettivi o amministrativi) è rimessa alla sottoscrizione di “impegni morali” o alla stesura di un “codice etico””.

Dall'analisi dei 63 statuti è emerso che prima del Protocollo: (i) 20 fondazioni prevedevano una discontinuità temporale di un anno tra lo svolgimento di un ruolo politico e la nomina in uno degli organi della Fondazione, (ii) 19 non prevedevano discontinuità temporali di questo tipo, (iii) 24 fondazioni prevedevano questo tipo di discontinuità, non però pari a un anno.

Sono quindi evidenziabili come eccellenze le 20 fondazioni del primo punto di cui sopra e le 24 fondazioni del terzo punto, in quanto non si limitavano a stabilire un'incompatibilità, ma anche una discontinuità temporale.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	11	14	78,57%
F. Medio-grandi	10	14	71,43%
F. Medie	9	11	81,82%

F. Medio-piccole	6	11	54,55%
F. Piccole	8	13	61,54%
TOTALE	44	63	71,43%

Come si può constatare dall'osservazione della tabella soprastante, le 44 eccellenze sono distribuite abbastanza uniformemente. Il gruppo che più si distacca dagli altri è quello delle fondazioni di medio-piccola dimensione.

Delle 24 fondazioni del terzo punto:

- 16 prevedevano una discontinuità temporale di 2 anni;
- 4 fondazioni prevedevano una discontinuità temporale di 3 anni;
- Fondazione C.R. di Orvieto prevedeva una discontinuità di 7 anni;
- Fondazione Livorno, tra le cause generali di ineleggibilità e incompatibilità prevedeva: “Non possono far parte del Comitato di Indirizzo, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale: a) coloro che sono membri del Parlamento Italiano e Europeo, del Governo, della Corte Costituzionale ovvero di altri organi costituzionali o di rilevanza costituzionale, della Magistratura e coloro che hanno ricoperto dette cariche da meno di tre anni; b) il Presidente e i consiglieri regionali, il Presidente e i consiglieri provinciali, il Sindaco ed i consiglieri comunali, nonché i componenti delle giunte che non siano consiglieri o coloro che abbiano ricoperto tali ruoli la cui carica sia cessata da meno di un anno”;
- Fondazione C.R. di Trento e Rovereto, all’art. 26 dello statuto precedente al Protocollo prevedeva: “Non possono essere nominati Presidente o Vice Presidente del Comitato di indirizzo o del Consiglio di Gestione coloro che: a) abbiano rivestito nei due anni antecedenti la carica di membro del Governo Italiano, del Parlamento Italiano o Europeo, ovvero cariche nei Consigli o nelle Giunte di Comuni, Comprensori, Province e Regioni”;
- Fondazione Banca del Monte di Lombardia prevedeva due diverse discontinuità temporali: per i “membri del Parlamento, della Commissione e degli altri organi dell’Unione Europea, del Parlamento e del Governo Italiano, della Corte Costituzionale, i consiglieri e gli amministratori regionali, i Magistrati ordinari, amministrativi e contabili e i membri delle Autorità Amministrative indipendenti e coloro i quali hanno ricoperto dette cariche da meno di tre anni”, e per gli “amministratori e i consiglieri in carica delle Province, dei Comuni e degli altri enti od organismi designanti, nonché i Presidenti degli organi di amministrazione di enti od aziende dipendenti o controllati dai soggetti designanti ed inoltre coloro che abbiano cessato di ricoprire dette cariche da meno di due anni” (p. 22 e 23 dello statuto 2012 della fondazione).

3.17.2 Dopo il Protocollo

Le disposizioni del primo comma dell'art. 10 del Protocollo sono state recepite nella totalità dei casi, tranne per una fondazione.

Nel recepire la disposizione, 32 di esse sono considerabili “eccellenze” in quanto hanno previsto una discontinuità temporale tra l’incarico politico e l’incarico in fondazione superiore a un anno.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	8	16	50,00%
F. Medio-grandi	6	17	35,29%
F. Medie	6	18	33,33%
F. Medio-piccole	7	17	41,18%
F. Piccole	5	17	29,41%
TOTALE	32	85	37,65%

Le eccellenze sono distribuite in modo abbastanza omogeneo per dimensione, anche se si osservano percentuali maggiori nelle fondazioni grandi, medio-grandi e medio-piccole.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Nord-Ovest	2	16	12,50%
F. Nord-Est	11	30	36,67%
F. Centro	15	32	46,88%
F. Sud e Isole	4	7	57,14%
TOTALE	32	85	37,65%

L’unica categoria per la quale si evidenzia una certa rarità nel prevedere un’incompatibilità temporale superiore a un anno è nella parte Nord-Ovest del Paese. Per la restante parte del territorio italiano non si rilevano differenze sostanziali.

In seguito il dettaglio di quanto disposto dalle eccellenze appena individuate:

- 25 fondazioni prevedono una discontinuità temporale di 2 anni;
- 5 fondazioni prevedono una discontinuità temporale di 3 anni;
- Fondazione C.R. di Città del Castello prevede una discontinuità temporale di un anno;
- Fondazione C.R. di Orvieto prevede una discontinuità temporale di un anno.

Dato l’elevato numero di eccellenze, è pensabile ritenere che non solo le fondazioni hanno ritenuto idonea la disposizione del Protocollo, ma la hanno rafforzata ulteriormente nei propri statuti.

3.17.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

La sola a prevedere una discontinuità temporale tra l'incarico politico e la carica come organo statutario è Fondazione C.R. di Fossano.

3.18 Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 2

Con il secondo comma dell'art. 10, il Protocollo entra nel dettaglio prevedendo esattamente quali figure non possono ricoprire una carica in fondazione.

Non possono ricoprire la carica di componente degli organi della Fondazione: i membri del parlamento nazionale ed europeo o del Governo; gli assessori o consiglieri regionali, provinciali e comunali, il presidente della provincia, il sindaco, il presidente e i componenti del consiglio circoscrizionale, il presidente e i componenti del consiglio di amministrazione dei consorzi fra enti locali, il presidente e i componenti dei consigli e delle giunte delle unioni di comuni, i consiglieri di amministrazione e il presidente delle aziende speciali e delle istituzioni di cui all'art. 114 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, il presidente e i componenti degli organi delle comunità montane.

3.18.1 Prima del Protocollo

Precedentemente al Protocollo spettava alle fondazioni prevedere adeguate cause di incompatibilità nell'esercizio dell'autonomia statutaria, avendo ben riguardo però alle incompatibilità previste dalla legge.

L'art. 4, co. 1, lett g) del d.lgs. n. 153/99, tra i principi di definizione dell'assetto organizzativo prevede la "determinazione, per i soggetti che svolgono funzioni di indirizzo, amministrazione, direzione e controllo presso le Fondazioni di requisiti di professionalità e onorabilità, (...), ipotesi di incompatibilità, riferite anche alla carica di direttore generale della Società Bancaria Conferitaria ovvero ad incarichi esterni o cariche pubbliche (...)". Il d.lgs. n. 153/99 stabilisce in questo modo l'obbligo per le fondazioni di definire opportune cause di incompatibilità, ivi inclusa quella per i soggetti svolgenti incarichi pubblici.

Il Protocollo precisa quali figure non possono ricoprire una carica statutaria all'interno della fondazione di origine bancaria.

Le 63 fondazioni di cui dispongo dello statuto precedente alla firma del Protocollo, si possono dividere in tre categorie: (i) fondazioni che prevedevano già incompatibilità con le cariche menzionate nell'art. 10, co. 2 del Protocollo (oppure tutte le cariche ad esclusione di una sola);

(ii) fondazioni nelle quali non venivano stabilite incompatibilità di questo tipo; (iii) fondazioni che prevedevano delle incompatibilità, anche se non tutte quelle citate nel Protocollo.

Le fondazioni del primo tipo possono quindi essere classificate come “eccellenze”. Se ne contano 17, così distribuite:

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	3	14	21,43%
F. Medio-grandi	2	14	14,29%
F. Medie	5	11	45,45%
F. Medio-piccole	2	11	18,18%
F. Piccole	5	13	38,46%
TOTALE	17	63	26,98%

Il gruppo a presentare un numero più alto di eccellenze in rapporto alla numerosità del proprio gruppo è quello delle fondazioni di media dimensione. Seguono, in ordine, le fondazioni di piccola dimensione, le fondazioni grandi, le fondazioni di medio-piccola dimensione. Ultime in questa classifica sono le fondazioni di medio-grande dimensione, con solamente due eccellenze su 14.

Sono state considerate eccellenze – incluse quindi nelle 17 dette – anche le fondazioni che nelle proprie cause di incompatibilità inserivano tutte le figure citate nel secondo comma dell’art. 10 del Protocollo ad esclusione del presidente e dei componenti degli organi delle comunità montane oppure le fondazioni che inserivano tutte le figure tranne i consiglieri di amministrazione e il presidente delle aziende speciali.

Per quanto riguarda le fondazioni del punto (iii) di cui sopra, sono 40. In tutte queste fondazioni si osservano disposizioni statutarie simili in cui l’incompatibilità è garantita per i soggetti impegnati in cariche pubbliche in genere (senza ulteriori specifiche) oppure cariche pubbliche comprensive dal livello statale (es: Parlamento e/o Governo) al livello comunale (giunte comunali).

3.18.2 Dopo il Protocollo

Tale disposizione ha ricevuto totale accoglimento da parte delle fondazioni aderenti al Protocollo. Tutte infatti hanno inserito tra le cause di incompatibilità del proprio statuto esattamente quanto disposto dal secondo comma dell’art. 10 dell’autoriforma delle fondazioni di origine bancaria.

Tale disposizione ha avuto un grande impatto per le fondazioni che prima del Protocollo non prevedevano cause di incompatibilità di questo tipo, per le restanti fondazioni ha rappresentato

un arricchimento delle cause di incompatibilità rispetto a quanto già previsto in autonomia precedentemente.

3.18.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fondazione C.R. di Fossano – nelle proprie cause di incompatibilità (p. 4 dello statuto) – dispone l'impossibilità a ricoprire la carica di componente degli organi di indirizzo, amministrazione e controllo della fondazione – tra gli altri – da parte di “coloro che ricoprono funzioni di governo, che siano membri del parlamento nazionale od europeo, dei consigli regionali, provinciali, comunali, delle Unioni dei Comuni, delle Aziende Speciali e delle rispettive giunte o presiedano queste ultime” e “coloro che ricoprono un ruolo esecutivo o direttivo di partito politico a livello nazionale e, nei territori oggetto di intervento della Fondazione, a livello regionale, provinciale e comunale”.

Fondazione Pisa prevede una incompatibilità fino al livello comunale; mentre Fondazione Roma stabilisce un'incompatibilità generale riguardante le cariche pubbliche di livello nazionale e territoriale.

Complessivamente quindi il grado di rigidità delle incompatibilità⁹¹ riscontrato nelle tre fondazioni che non hanno firmato il Protocollo è minore rispetto alle altre fondazioni di origine bancaria italiane. Fondazione C.R. di Fossano è quella che più si avvicina a quanto disposto dal Protocollo d'intesa.

3.19 Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 3

I commi 3 e 4 dell'art. 10 del Protocollo sono dedicati alla specificazione di incompatibilità e ineleggibilità tra fondazione e società bancaria conferitaria.

Il terzo comma dell'art. 10 è così disciplinato:

Chiunque abbia ricoperto la carica di componente degli organi della società bancaria conferitaria non può assumere cariche negli organi della Fondazione prima che siano trascorsi almeno dodici mesi dalla cessazione dell'incarico.

⁹¹ Riguardanti le cariche pubbliche.

3.19.1 Prima del Protocollo

Precedentemente all'adesione da parte delle fondazioni di origine bancaria al Protocollo d'intesa sia il d.lgs. n. 153/99 che il d.m. n. 150/2004 disponevano in materia.

Il comma 2-*bis* dell'art. 4 del d.lgs. n. 153/99 dispone: "I soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la fondazione non possono ricoprire funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la società bancaria o controllo presso la società bancaria conferitaria o sue controllate o partecipate. I soggetti che svolgono funzioni di indirizzo presso la fondazione non possono ricoprire funzioni di amministrazione, direzione o controllo presso la società bancaria conferitaria". Tale disposizione è contenuta, negli stessi termini, nell'art. 4 del d.m. n. 150/2004.

Prima del Protocollo quindi era prevista dalla legge un'incompatibilità tra la carica statutaria nella fondazione e lo svolgimento di funzioni nella conferitaria.

Ciò che non era prevista era una discontinuità temporale, introdotta successivamente dal Protocollo.

Particolare è il caso della Fondazione Banca del Monte di Lombardia che, nel prevedere l'incompatibilità tra la carica di Direttore generale della società conferitaria, a p. 23 dello statuto scrive: "chi ricopre la carica di Direttore generale della società bancaria conferitaria, di cui all'art. 1 del d.lgs. 17 maggio 1999, n. 153, sino a quando la Fondazione abbia una partecipazione nella medesima società". Tale fondazione quindi non prevede una discontinuità temporale di un numero definito di anni, piuttosto lega l'incompatibilità al perdurare della partecipazione nella società bancaria conferitaria.

La quasi assenza di eccellenze rilevate precedentemente al Protocollo fa comprendere quale impatto possa aver avuto tale disposizione negli statuti successivamente.

3.19.2 Dopo il Protocollo

Successivamente al Protocollo, tutte le fondazioni hanno provveduto a determinare la discontinuità temporale tra l'incarico in fondazione e quello nella società bancaria conferitaria, tranne in due casi.

Tra le fondazioni sono individuabili 5 eccellenze, le quali hanno recepito le indicazioni del Protocollo, ma applicandole hanno previsto una durata di discontinuità maggiore di un anno:

- Fondazione Banca del Monte e C.R. di Faenza, Fondazione C.R. di Modena, Fondazione C.R. di Pistoia e Pescia e Fondazione C.R. e Banca del Monte di Lugo hanno previsto una discontinuità di due anni;

- Fondazione C.R. di Città di Castello è la fondazione che ha previsto una discontinuità temporale più lunga di tutte le altre fondazioni di origine bancaria italiana, ossia di 4 anni.

È interessante inoltre osservare come 3 eccellenze su 5 siano di piccola dimensione. Si osserva quindi una volontà da parte delle fondazioni di piccola dimensione a mantenere un certo distacco temporale tra le cariche nella fondazione e quelle nella società bancaria conferitaria. Tale affermazione è confermata osservando l'indice "composizione degli investimenti" analizzato in precedenza.

ECCELLENZE DI PICCOLA DIMENSIONE	COMPOSIZIONE DEGLI INVESTIMENTI
F. Banca del Monte e C.R. di Faenza	7,15%
F. C.R. di Città di Castello	0,00%
F. C.R. e Banca del Monte di Lugo	9,67%

Agli effetti, come si riscontra in tabella, le tre fondazioni presentano valori bassi o nulli dell'indice "composizione degli investimenti", sintomo del processo di distacco attuale della fondazione dalla società bancaria conferitaria.

3.19.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Nessuna delle tre fondazioni stabilisce nel proprio statuto una discontinuità temporale tra carica in fondazione e nella conferitaria, a ulteriore conferma dell'innovatività di tale articolo del Protocollo.

3.20 Incompatibilità e ineleggibilità: art. 10, co. 4

Il comma quarto dell'art. 10 completa gli articoli disciplinanti le incompatibilità tra le cariche in fondazione e nella conferitaria.

La Fondazione, nell'esercitare i diritti di azionista della società bancaria conferitaria, non può designare o votare candidati, ovvero presentare o votare liste di candidati nelle quali sono presenti soggetti, che, nei dodici mesi antecedenti, hanno svolto funzioni di indirizzo, amministrazione, o controllo presso la Fondazione.

Precedentemente al Protocollo nessuna fondazione disponeva un contenuto simile nel proprio statuto.

Successivamente al Protocollo, non tutte le fondazioni riportano nei propri statuti tale disposizione (tutte tranne 9). Tra le nove fondazioni, Fondazione Banca del Monte di Rovigo, Fondazione C.R. di Civitavecchia e Fondazione Monte di Pietà di Vicenza scrivono però nel proprio statuto di non detenere alcuna azione nella conferitaria⁹²; Fondazione dei Monti Uniti di Foggia, Fondazione C.R. di Calabria e Lucania, Fondazione C.R. di Città di Castello nel 2016 in bilancio espongono una composizione degli investimenti pari a 0,00%, quindi tali fondazioni non detengono più azioni nella banca conferitaria. Il problema eventualmente sussiste per le rimanenti tre fondazioni che non riportano nello statuto il contenuto del quarto comma dell'art. 10 del Protocollo e per le quali esistono ancora azioni nella conferitaria.

3.20.1 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Come è intuibile, le tre fondazioni non prevedono articoli simili nei propri statuti. Fondazione Pisa nel bilancio 2016 calcolava una “composizione degli investimenti” dello 0,00%. Fondazione C.R. di Fossano detiene tuttora azioni nella conferitaria e per Fondazione Roma tale dato non è disponibile nell'ultimo bilancio pubblicato.

3.21 Trasparenza: art. 11, co. 1

L'art. 11 del Protocollo disciplina in materia di Trasparenza. Il primo comma dispone:

Le Fondazioni rendono pubbliche informazioni complete sulla loro attività. Le informazioni sono rese in modo chiaro, facilmente accessibile e non equivoco al fine di garantire la trasparenza delle scelte effettuate

3.21.1 Prima del Protocollo

L'invito a mantenere un adeguato grado di trasparenza non è nuovo nel mondo delle fondazioni di origine bancaria.

Quello della trasparenza dell'attività è un principio richiamato già nel d.lgs. n. 153/99. L'art. 3⁹³ al comma 4 stabilisce: “Le Fondazioni determinano in via generale, nelle forme stabilite dagli statuti, le modalità e i criteri che presiedono allo svolgimento dell'attività istituzionale, con

⁹² Fondazione Banca del Monte di Rovigo a p. 11 dell'attuale statuto, nell'articolo relativo al Patrimonio scrive: “La Fondazione non possiede azioni della società bancaria conferitaria di cui all'art. 1, comma 1, lettera f del Decreto Legislativo n. 153 del 1999”. Fondazione C.R. di Civitavecchia, al comma 8 dell'art. 7 dello statuto dispone: “La Fondazione non può detenere azioni della società bancaria conferitaria”.

Fondazione Monte di Pietà di Vicenza, nel secondo comma dell'articolo dedicato alle Partecipazioni dispone: “La Fondazione non può detenere azioni nella società bancaria conferitaria”.

⁹³ Disciplinante le Modalità di perseguimento degli scopi statutari.

particolare riferimento alle modalità di individuazione e di selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare, allo scopo di assicurare la trasparenza dell'attività, la motivazione delle scelte e la più ampia possibilità di tutela degli interessi contemplati dagli statuti, nonché la migliore utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi”.

3.21.2 Dopo il Protocollo

Con l'adesione al Protocollo, tale obiettivo è stato ribadito ed ha avuto piena adesione da parte delle fondazioni. Tutte infatti riportano il primo comma dell'art. 11 nel proprio statuto introducendo una sezione apposita per la Trasparenza dell'attività oppure arricchendo la sezione Trasparenza dell'attività se già esistente.

3.21.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

In tutte e tre le fondazioni si garantisce la trasparenza sull'attività, in conformità a quanto disciplinato dalla legge.

3.22 Trasparenza: art. 11, co. 2, 3, 4 e 5

La restante parte dell'art. 11 del Protocollo presenta il seguente contenuto:

Sono resi pubblici sui siti internet delle Fondazioni almeno i seguenti documenti: statuto, regolamenti, bilanci, documenti programmatici previsionali, informazioni concernenti appalti affidati di importo superiore a 50.000 euro, bandi per le erogazioni e curricula dei componenti degli organi.

Le Fondazioni indicano altresì sui siti internet le procedure attraverso le quali i terzi possono avanzare richieste di sostegno finanziario indicando le condizioni di accesso, i criteri di selezione e il processo attraverso cui ha luogo la selezione delle iniziative proposte, nonché gli esiti delle stesse. Il bando costituisce la modalità operativa privilegiata per selezionare le erogazioni da deliberare.

Nei bandi sono indicati: gli obiettivi perseguiti, le condizioni di accesso, i criteri di selezione, gli indicatori di efficacia delle proposte.

Devono essere inoltre pubblicati sul sito internet i risultati della valutazione effettuata dalle Fondazioni ex post in merito all'esito delle varie iniziative finanziate, ai relativi costi e agli obiettivi sociali raggiunti ove misurabili, tenuto anche conto per quanto possibile degli eventuali indicatori di efficacia preventivamente determinati sulla base di una attenta valutazione del rapporto costi/risultati.

3.22.1 Prima del Protocollo

Precedentemente al Protocollo, nell'art. 9 del d.lgs. n. 153/99 (disciplinante il Bilancio e scritture contabili) al comma 5 stabilisce: “(...) l'Autorità di Vigilanza disciplina con regolamento la redazione e le forme di pubblicità dei bilanci e della relativa relazione, in conformità con la natura di organismi senza fine di lucro delle Fondazioni (...)”.

In materia di pubblicità, dall'analisi dei 63 statuti precedenti al Protocollo è emerso che:

- alcune fondazioni garantivano adeguata pubblicità solamente dello statuto;
- la maggior parte delle fondazioni garantivano adeguata pubblicità del bilancio e della relazione di gestione;
- altre fondazioni garantivano adeguata pubblicità dello statuto, bilancio e relazione di gestione;
- alcune fondazioni prevedevano la pubblicazione nel sito *web* di determinati documenti.

L'ultimo gruppo appena citato è considerabile quale gruppo di eccellenze in quanto si distingueva dagli altri per la previsione di rendere disponibili nel sito *web* dei documenti, non solo garantendo apposita pubblicità.

Le eccellenze individuate sono 12. In particolare: (i) 9 fondazioni prevedevano la pubblicazione nel sito *web* del solo statuto, mentre per bilancio e relazione di gestione era assicurata adeguata pubblicità; (ii) 2 fondazioni prevedevano la pubblicazione nel sito *web* dello statuto, bilancio e relazione di gestione; (iii) Fondazione Tercas prevedeva la pubblicazione nel sito *web* del bilancio, relazione di gestione, statuto, regolamenti, documenti di programmazione e avvisi al pubblico.

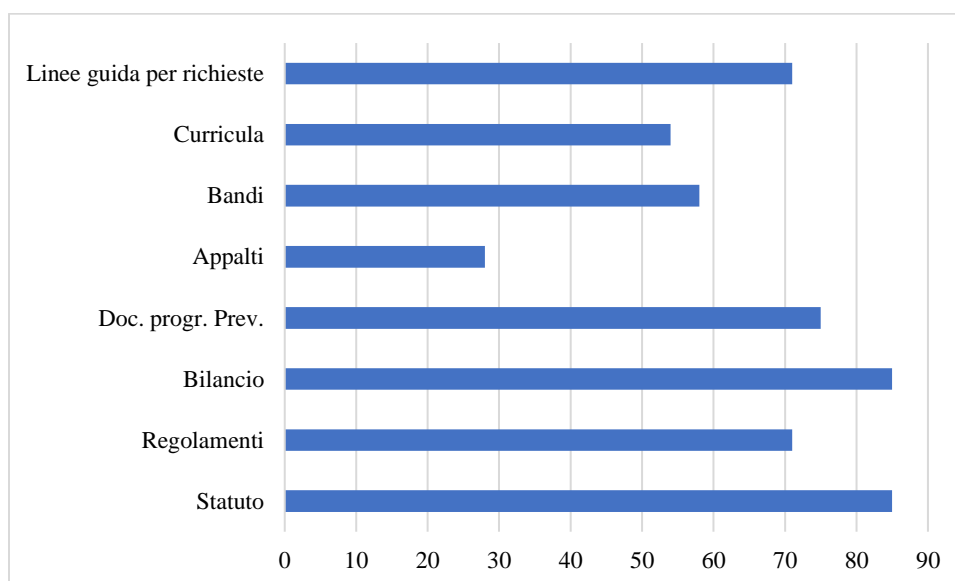
3.22.2 Dopo il Protocollo

I contenuti dell'art. 11 hanno ottenuto pieno accoglimento da parte delle fondazioni di origine bancaria. Tutte infatti prevedono la pubblicazione nel sito *web* istituzionale dei documenti indicati nel suddetto articolo.

Al di là delle disposizioni statutarie, è interessante constatare se effettivamente le fondazioni rendono disponibili tali informazioni e documenti nei propri siti *web*. Sono stati analizzati quindi i siti *web* di tutte le fondazioni per valutare se il processo di trasparenza ha già ottenuto livelli soddisfacenti oppure se la situazione è migliorabile.

Per ogni fondazione è stato verificato se sono pubblicati nel sito *web*: (i) lo statuto; (ii) i regolamenti; (iii) il bilancio; (iv) il documento programmatico previsionale; (v) gli appalti di importo maggiore a 50.000 euro; (vi) i bandi; (vii) i curricula dei componenti degli organi; (viii) le linee guida per le richieste di agevolazioni. Infine è stato rilevato se le fondazioni pubblicano

nel proprio sito *web* il Protocollo Acri-Mef o nel sito è presente un collegamento diretto attraverso il quale è possibile visionarne immediatamente il contenuto.



Nell'ordinata del grafico di cui sopra sono riportati i documenti/contenuti oggetto di indagine; in ascissa il numero di fondazioni⁹⁴ per le quali se ne osserva la pubblicazione nel proprio sito *web*.

Lo statuto e il bilancio sono gli unici documenti presenti in ogni sito *web* delle fondazioni. A seguire, il documento programmatico previsionale pubblicato da 75 fondazioni su 85; le linee guida per richieste di erogazioni con 71 fondazioni su 85; i regolamenti con 71 fondazioni su 85; i bandi con 58 fondazioni su 85; i curricula dei componenti degli organi con 54 fondazioni su 85, e – ultimi – gli appalti di importo superiore a 50.000 euro con 28 fondazioni su 85.

Occorre fare però delle considerazioni in merito. La predisposizione da parte delle fondazioni di un regolamento nomine è già stata analizzata nel paragrafo relativo al rispetto dell'art. 8, comma 2 del Protocollo d'intesa. Nel contare le fondazioni che hanno pubblicato i regolamenti, ho ritenuto accettabile la pubblicazione di almeno un regolamento (tra regolamento attività, regolamento nomine ecc.). Inoltre, gli appalti e i bandi potrebbero essere pagine di navigazione attivate solamente in caso di appalti accordati e bandi attivi.

Per quanto riguarda invece gli altri documenti richiesti dal Protocollo, la situazione è migliorabile, soprattutto per quanto riguarda la pubblicazione dei curricula dei componenti degli organi. In tutti i siti *web* della fondazione compaiono i nominativi dei componenti dei vari organi, ma non in tutti i casi al nominativo è collegato o segue il curriculum.

Sono state individuate 17 eccellenze: fondazioni che nel proprio sito *web* pubblicano tutti i documenti richiesti dal Protocollo d'intesa.

⁹⁴ Su un totale di 85 che hanno firmato il Protocollo.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI
F. Grandi	7	16
F. Medio-grandi	5	17
F. Medie	3	18
F. Medio-piccole	2	17
F. Piccole	0	17
TOTALE	17	85

La tabella sopra esposta dimostra come il maggior numero di eccellenze sia rappresentato dalle fondazioni di grande dimensione e man mano che si contano le eccellenze nei gruppi dimensionali minori, tale numero diminuisce. Ciò è a dimostrazione del fatto che più la fondazione è grande e dotata di risorse, più è trasparente e probabilmente ha disponibilità finanziarie e Personale tali da permettere la pubblicazione di tutti i contenuti richiesti dal Protocollo. Allo stesso modo, emerge una difficoltà da parte delle piccole dimensioni nel garantire la trasparenza di tutti i documenti richiesti.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI
F. Nord-Ovest	3	16
F. Nord-Est	7	30
F. Centro	7	32
F. Sud e Isole	0	7
TOTALE	17	85

Osservando la stessa situazione, però dal punto di vista geografico emerge che le fondazioni più trasparenti sono collocate nel Nord-Est e Centro Italia. In difficoltà sono invece le fondazioni collocate nella parte Sud e Isole del Paese.

Relativamente all'analisi dei siti *web* delle fondazioni, ho contato quante fondazioni pubblicano nel proprio sito *web* il Protocollo d'intesa al quale hanno aderito, oppure in quante sia presente un link diretto ad esso.

54 fondazioni su 85 rendono noto nel proprio sito *web* il Protocollo d'intesa. Ciò dimostra la volontà di parte delle fondazioni di pubblicizzare l'autoriforma delle fondazioni di origine bancaria e la propria adesione ad esso.

3.22.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Analizzando lo statuto, Fondazione C.R. di Fossano prevede la pubblicazione nel sito *web* dello statuto, mentre per il bilancio e la relazione di gestione prevede che siano resi pubblici nelle forme stabilite dall'Autorità di Vigilanza. Essi sono depositati presso la sede sociale della Fondazione, a disposizione di chiunque ne faccia richiesta di visione o intenda ritirarne copia.

Fondazione Pisa e Fondazione Roma assicurano un'adeguata pubblicità a bilancio e relazione di gestione.

Consultando i siti *web* delle tre fondazioni, la più trasparente delle tre è Fondazione C.R. di Fossano, segue Fondazione Pisa e ultima Fondazione Roma. È utile osservare come Fondazione C.R. di Fossano e Fondazione Pisa cerchino comunque di mantenere un elevato grado di trasparenza pubblicando nei propri siti *web* linee guida per poter richiedere contributi. L'unico punto che differenzia Fondazione C.R. di Fossano e Fondazione Pisa è la pubblicazione di bandi nel proprio sito *web*, punto a favore della prima fondazione citata. Vale comunque la considerazione fatta anche per le 85 fondazioni che hanno firmato il Protocollo, cioè che l'assenza della pagina *web* relativa ai bandi può derivare dall'assenza di bandi attivi.

Nessuna delle tre fondazioni pubblica i curricula dei componenti degli organi (i nominativi invece sì). In questo però si distingue Fondazione Roma, che pubblica il curriculum solamente del Presidente della fondazione.

3.23 Cooperazione e forme di aggregazione: art. 12

I commi 1 e 2 dell'art. 12 del Protocollo sono dedicati alla Cooperazione e forme di aggregazione.

Le Fondazioni perseguono l'efficienza e l'economicità della gestione, valutando il ricorso a forme di cooperazione e di aggregazione per il perseguimento di obiettivi comuni.

Le Fondazioni che per le loro ridotte dimensioni patrimoniali non riescono a raggiungere una capacità tecnica, erogativa ed operativa adeguata attivano forme di collaborazione per gestire, in comune, attività operative ovvero procedono a fusioni tra Enti.

3.23.1 Prima del Protocollo

La Carta delle Fondazioni, come undicesimo principio, fissa la Collaborazione con altre Fondazioni prevedendo: "Le Fondazioni favoriscono la collaborazione con altre Fondazioni di origine bancaria per conseguire obiettivi comuni coerenti con la propria missione sia attraverso relazioni dirette tra Fondazioni, sia attraverso il coordinamento dell'Acri o degli organismi associativi regionali".

Precedentemente al Protocollo quindi le fondazioni erano già state invitate a prevedere forme di collaborazione.

Ciò che ha un impatto maggiore è però la possibilità di fusione con altri Enti. Analizzando gli statuti precedenti al Protocollo, è emerso che 30 su 63 dedicavano un apposito articolo dello statuto alla previsione di una eventuale fusione. A titolo di esempio, la disposizione era così

formulata: “Il Comitato di Indirizzo, su proposta del Consiglio di Amministrazione e con l’approvazione dell’Autorità di Vigilanza, può disporre la trasformazione, la fusione o la confluenza della Fondazione in altri enti che perseguono gli stessi fini, quando ciò risulti palesemente idoneo a rendere più efficaci le attività istituzionali”⁹⁵.

3.23.2 Dopo il Protocollo

Con l’autoriforma delle fondazioni di origine bancaria, oltre alle disposizioni economico-patrimoniali e sulla *governance* della fondazione si è voluto incidere anche sui rapporti della fondazione con il mondo esterno prevedendo, al primo comma, la possibilità di instaurare eventuali forme di cooperazione e aggregazione e, nel secondo comma – per le fondazioni di piccola dimensione –, forme di collaborazione o addirittura fusioni tra Enti.

Con riguardo al primo comma, ho analizzato gli 85 statuti successivi al Protocollo, ritenendo applicato il Protocollo qualora nello statuto sia presente almeno la parola cooperazione o aggregazione (parole che subito fanno comprendere se l’art. 12 del Protocollo è stato recepito negli statuti oppure no).

Dai risultati emerge che solamente 12 fondazioni su 85 inseriscono nel proprio statuto tali parole. È comunque da puntualizzare che ciò non significa che la fondazione non ricorrerà a forme di cooperazione o aggregazione, ma semplicemente che non hanno riportato alla lettera l’art. 12 del Protocollo, nulla vietando il rispetto di esso nello svolgimento della propria attività istituzionale.

È aumentato invece il numero di fondazioni (da 30 a 39) che nel proprio statuto dedicano un articolo alla possibilità di fusione con altri Enti.

Infine, per completare l’analisi sull’art. 12 del Protocollo, ho constatato se negli statuti delle fondazioni di piccola e medio-piccola dimensione si fa riferimento a eventuali forme di collaborazione instaurabili. Su 34 fondazioni⁹⁶, solamente 10 non inseriscono nel proprio statuto la parola “collaborazione”.

Si può quindi concludere che il recepimento dell’art. 12 del Protocollo da parte delle fondazioni nella maggior parte dei casi non è stato letterale, nulla vieta però che nello svolgimento dell’attività le fondazioni facciano ricorso a forme di cooperazione, aggregazione, collaborazione o addirittura scelgano di fondersi con altri Enti.

⁹⁵ Tale citazione è parte dell’art. 52 dello statuto precedente al Protocollo della Fondazione Banco di Sardegna, ma in forme simili si trova negli statuti precedenti al Protocollo delle altre 29 fondazioni dette.

⁹⁶ 17 di piccola dimensione e 17 di medio-grande dimensione.

3.23.3 Le fondazioni non aderenti al Protocollo

Fondazione C.R. di Fossano, oltre a dedicare un articolo dello statuto alla possibilità di trasformazione, fusione o scioglimento della fondazione stessa, a p. 1 scrive: “Potrà inoltre intervenire al di fuori di tali limiti territoriali per iniziative comuni a più Fondazioni promosse dall’A.C.R.I. Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA o dalla Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte, o per iniziative umanitarie di cooperazione internazionale”.

Fondazione Pisa prevede l’eventuale collaborazione con soggetti pubblici o privati interessati a realizzare programmi e progetti di intervento. Prevede inoltre la possibilità di trasformarsi, fondersi o confluire, anche per scioglimento, in un altro o con altri enti che perseguono gli stessi fini, per conseguire più efficacemente scopi riconducibili alle finalità istituzionali.

Fondazione Roma prevede anch’essa l’eventuale collaborazione con altri soggetti per elaborare e realizzare propri programmi e progetti di intervento.

Conclusioni

L'elaborato si è composto di due parti: la prima descrittiva della nascita, evoluzione e tratti distintivi delle fondazioni di origine bancaria; la seconda espositiva dell'analisi da me effettuata sul rispetto delle disposizioni contenute nel Protocollo d'intesa Acri-Mef.

Nella prima parte dell'elaborato, una volta riconosciute le caratteristiche comuni alle organizzazioni non profit tra le quali l'altruismo, la natura giuridica privata, l'assenza di distribuzione di profitto, si è proceduto con una definizione degli enti non profit quali sono le fondazioni di origine bancaria.

Gli autori individuati in ciò sono stati: Bishop, Legrenzi, Segre, Borgonovi, per poi giungere alla definizione secondo l'Istat. La definizione elementare di ente non profit si riconosce nell'affermare che è non profit tutto ciò che non è for profit o pubblico. Autori hanno però aggiunto a tale definizione delle specifiche, tra tutte Borgonovi che, nel classificare tali enti, li distingue da altri per l'obiettivo di portare beneficio e aumentare l'utilità di determinati gruppi di soggetti.

All'interno del mondo non profit si trovano le fondazioni, e in particolare anche le fondazioni di origine bancaria.

Il processo che ha condotto alla nascita delle fondazioni di origine bancaria risale alla formazione delle Casse di Risparmio e dei Monti di Pietà, nate in Europa negli ultimi anni del Settecento e diffuse in Italia a partire dalla prima metà dell'Ottocento.

Successivamente, con le leggi bancarie in Italia e la "direttiva bancaria" n. 780/1977 della Comunità europea, è stato avviato un progetto di trasformazione del settore creditizio europeo che, in Italia ha portato alla nascita degli enti conferenti (antenati delle fondazioni di origine bancaria). La legge Amato del 1990 decide la scissione delle Casse di Risparmio in enti conferenti e società per azioni conferitarie, in questo modo le fondazioni di origine bancaria hanno abbandonato l'attività bancaria per potersi dedicare ad attività confacenti a enti senza scopi di lucro. In seguito leggi, direttive, atti di indirizzo, riforme, schemi di regolamento e sentenze della Corte Costituzionale si sono susseguiti per poter definire le fondazioni come sono oggi, persone giuridiche senza fini di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale, che perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico.

Il ruolo svolto da tali enti è stato da subito di rilevante importanza, dalle origini fino ad oggi. Le fondazioni affiancano lo Stato e il Mercato nell'assicurare un livello adeguato di beni e servizi, in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale. Sussidiarietà non abdicata, ma diffusa e responsabilizzante.

Da non dimenticare è anche il ruolo delle fondazioni di origine bancaria nel sostegno durante il periodo di crisi, che tuttora sta colpendo il nostro Paese.

La consistente capacità patrimoniale di cui sono dotate, fa sì che esse possano operare contemporaneamente e in modo continuativo in più di un settore.

La costante ricerca dell'economicità e della corretta gestione delle risorse (piuttosto che del profitto) sono da sempre stati i pilastri sui quali alla base di tali fondazioni.

L'attività svolta dalle fondazioni ha visto alternarsi varie fasi. Alle origini tali enti svolgevano solamente la c.d. opera pia; successivamente ad essa è stata affiancata l'attività bancaria; poi la gestione del pacchetto azionario nella società bancaria conferitaria; fino ad oggi, in cui le fondazioni di origine bancaria sono attive in più settori e contribuiscono allo sviluppo del Paese e all'erogazione di beni, servizi e sostegni economici. Nello svolgimento dell'attività, le fondazioni possono decidere di sviluppare un progetto proprio oppure sostenere progetti idealizzati da altri enti, collaborando così alla sua ultimazione e successo.

Le fondazioni di origine bancaria in Italia sono 88 e distribuite nel Paese, con un patrimonio complessivo che sfiora i 40 miliardi di euro.

La normativa vigente elenca i "settori ammessi" nei quali le fondazioni possono operare, scegliendone al massimo cinque.

La seconda parte della tesi è dedicata al Protocollo d'intesa Acri-Mef: una grande innovazione che ha visto la firma – in data 22 aprile 2015 – dell'Acri (associazione rappresentativa di categoria) e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Tale Protocollo è stato definito dai sottoscrittori stessi e dalla dottrina "autoriforma delle fondazioni di origine bancaria", in quanto le stesse fondazioni – guidate dal Presidente dell'Acri Giuseppe Guzzetti – hanno concordato con il Ministero le disposizioni in esso contenute, in un'ottica collaborativa. Il Protocollo è quindi riassumibile come una iniziativa *win-win*.

Le ragioni alla base del Protocollo erano prima di tutto l'instaurazione di una leale collaborazione tra soggetto controllato (fondazioni) e soggetto controllante (Ministero), la definizione di parametri di efficienza ed efficacia operativa, il potenziamento del ruolo delle fondazioni quali soggetti incaricati della sussidiarietà orizzontale, nonché la definizione di disposizioni omogenee riguardanti la *governance*. Quest'ultime sono state oggetto di mio approfondimento, attraverso lo studio degli statuti successivamente all'adesione al Protocollo negli articoli oggetto di intervento dello stesso. Al fine però di comprendere l'entità del

cambiamento causato dalle regole in esso contenute, ho contattato ogni fondazione chiedendo di poter ottenere copia dello statuto in vigore alla data di firma del Protocollo, ricevendo risposta da 63 di esse.

La parte dedicata alla *governance* nel Protocollo è il Titolo II.

Nel Protocollo d'intesa: (i) vengono definiti dei limiti temporali alla permanenza in carica dei componenti degli organi sociali nonché date indicazioni sul metodo di computazione dei mandati (artt. 7 e 8 del Protocollo); (ii) vengono delineati dei requisiti di nomina (art. 8, co. 1, 5 e 6); (iii) viene presisa la predisposizione di un apposito regolamento delle nomine degli organi statutari (art. 8, co. 2); (iv) viene garantita la presenza del genere meno rappresentata (art. 8, co. 3).

Del tutto innovativo è l'art. 8 co. 4. Esso infatti prevede l'effettuazione di incontri tra fondazione e enti, pubblici o privati, attivi nei settori di intervento della Fondazione, al fine di raccogliere informazioni utili.

Altra innovazione del Protocollo è rappresentato dall'art. 9, che definisce principi prima e limiti quantitativi poi ai corrispettivi, percepiti in qualunque modo, da parte dei componenti degli organi statutari.

Vengono poi definite delle cause di incompatibilità, ineleggibilità e discontinuità temporale per la nomina.

Una parte del Protocollo è stata invece dedicata alla Trasparenza (art. 11), attraverso l'obbligo per le fondazioni di pubblicare determinati documenti, ivi inclusi gli appalti di importo superiore a 50.000 euro, i bandi, statuti, regolamenti, nonché i curricula dei componenti degli organi.

Nell'analizzare il rispetto del Protocollo, in alcuni casi ho provveduto a una verifica effettiva, non solo attraverso l'inserimento nello statuto delle regole del Protocollo.

L'ultima parte del Protocollo (art. 12) vuole prevedere la possibilità per le fondazioni di avviare processi di cooperazione, aggregazione, collaborazione con enti che perseguono obiettivi comuni.

L'analisi effettuata porta alla conclusione che le indicazioni contenute dal Protocollo sono state recepite dagli statuti delle fondazioni. In alcuni casi negli statuti attualmente in vigore non sono stati inseriti esattamente i contenuti del Protocollo (si veda ad esempio l'analisi dell'art. 12), ma è pur vero che tali disposizioni contenevano linee guida e che quindi non vi era l'obbligo da parte delle fondazioni di inserirle letteralmente nei propri statuti.

L'individuazione fatta delle "eccellenze" ha avuto come scopo la comprensione dei casi in cui le fondazioni sono state anticipatrici della disposizione successiva del Protocollo, oppure

l'attribuzione del merito alle fondazioni che – rispettando il Protocollo – hanno previsto nel proprio statuto disposizioni più vincolanti.

Conclusa l'analisi, le fondazioni che hanno raggiunto il grado di eccellenza successivamente al Protocollo almeno una volta sono state 65 (su 85 fondazioni totali). Da ciò si deduce che 65 fondazioni, nel recepire le disposizioni del Protocollo d'intesa, hanno previsto un ulteriore grado di rigidità nelle proprie regole statutarie.

In particolare, la fondazione alla quale è stato da me assegnato il maggior numero di eccellenze^{xvii} (5) è Fondazione C.R. di Pistoia e Pescia, nell'applicazione degli artt. 7, co. 1, lett. a); 9 co. 5; 10 co. 1; 10 co. 3 e 11 co. 2, 3, 4 e 5. Segue subito dopo Fondazione C.R. in Bologna con l'eccellenza nell'applicazione degli artt. 7, co. 1, lett. a); 7 co. 2; 10 co. 1 e 11 co. 2, 3, 4 e 5.

Fondazione C.R. di Cuneo, Fondazione C.R. di Forlì, Fondazione C.R. di Lucca, Fondazione C.R. di Modena, Fondazione C.R. di Perugia, Fondazione Cariverona e Fondazione C.R. di Volterra hanno raggiunto tre eccellenze.

Infine, 27 fondazioni hanno raggiunto due eccellenze e 29 fondazioni una eccellenza.

Concludendo, vengono espone due tabelle riassuntive delle eccellenze individuate successivamente al Protocollo.

	ECCELLENZE	TOTALE FONDAZIONI	PERCENTUALE
F. Grandi	13	16	81,25%
F. Medio-grandi	15	17	88,24%
F. Medie	13	18	72,22%
F. Medio-piccole	13	17	76,47%
F. Piccole	11	17	64,71%
TOTALE	65	85	76,47%

Il gruppo che si distingue per la numerosità di eccellenze è quello delle fondazioni di medio-grande dimensione. Tale gruppo ne conta infatti 15 su 17 fondazioni di medio-grande dimensione. Seguono subito dopo le fondazioni di grande dimensione, con 13 eccellenze su 16. Successivamente si collocano le fondazioni medio-piccole, le fondazioni medie e le fondazioni piccole con rispettivamente circa il 76%, circa il 72% e circa il 65% di eccellenze.

Analizzando le stesse eccellenze secondo una classificazione geografica, risulta che esse sono maggiormente concentrate nel Sud e Isole, nel Nord-Est e nel Centro del Paese. Le fondazioni del Nord-Ovest sono invece quelle con un minor numero di eccellenze riscontrate rispetto alla numerosità del proprio gruppo.

^{xvii} Nell'analisi degli statuti successivi al Protocollo

Le disposizioni del Protocollo che hanno rappresentato una novità assoluta, in quanto prima del Protocollo nessuna fondazione prevedeva all'interno del proprio statuto la stessa disposizione del Protocollo o simile, sono: (i) l'art. 6, il quale obbliga le fondazioni a trasmettere all'Autorità di vigilanza patti parasociali con società bancaria conferitaria e accordi in qualunque forma conclusi; (ii) l'art. art. 10 co. 3 e 4, i quali prevedono un'incompatibilità temporale di almeno un anno tra la carica in fondazione e nella società bancaria conferitaria, nonché delle limitazioni nell'esercizio dei diritti di azionista della società bancaria conferitaria; (iii) l'art. 12 riguardante la cooperazione e forme di aggregazione; (iv) l'art. 9 contenente limitazioni quantitative ai corrispettivi degli organi; (v) l'art. 11. Segue subito dopo l'art. 8 co. 4 con sola una fondazione anticipatrice delle disposizioni in esso contenuti.

Concludendo, l'intento del Protocollo di autoriforma delle fondazioni di origine bancaria è andato a buon fine attraverso il recepimento delle disposizioni in esso contenute, in alcuni casi totalitario, in altri casi migliorabile ma comunque soddisfacente.

Ritengo infine che il Protocollo possa rilevare il successo ottenuto non solo attraverso l'inserimento negli statuti delle disposizioni accordate, ma soprattutto per l'instaurazione di una leale collaborazione tra Stato ed Enti senza fine di lucro quali sono le fondazioni di origine bancaria.

Bibliografia

ACCADEMIA NAZIONALE DEI LINCEI, 2005. *Le fondazioni e le fondazioni di origine bancaria*. Roma: Bardi editore

ACRI, 2015. *XXI Rapporto annuale sulle Fondazioni di origine bancaria*. Roma: Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa. Disponibile su <<https://www.acri.it/Article/PublicArticle/337/4412/ventunesimo-rapporto-sulle-fondazioni-di-origine-bancaria---anno-2015>> [Data di accesso: 20.11.2017]

ACRI, 2016. *XXII Rapporto annuale sulle Fondazioni di origine bancaria*. Roma: Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa. Disponibile su <<https://www.acri.it/Article/PublicArticle/337/534/dodicesimo-rapporto-sulle-fondazioni-di-origine-bancaria---anno-2006>> [Data di accesso: 20.11.2017]

ALBENZIO, G., 2006. A.G.S. – *Parere del 26 luglio 2006, n. 87784* [online]. Rassegna avvocatura dello Stato, N. 2, aprile-giugno 2006, pp. 300 - 301. Disponibile online su <http://www.avvocaturastato.it/files//file/Rassegna/2006/rassegna_avvocatura_2006_aprile_giugno.pdf> [Data di accesso: 12.11.2017]

AGCM, 2009. *La corporate governance di banche e compagnie di assicurazioni (IC36)*. Roma: Autorità garante della concorrenza e del mercato.

AMOROSINO, S., CAPRIGLIONE, F., a cura di., 1999. *Le “fondazioni” bancarie. Dalla legge n. 218/90 al D.Lgs. n. 153/99*. Padova: Cedam.

ANON., 2005. Le fondazioni di origine bancaria venticinque anni dopo. *Univr magazine* [online], 09.11.2015. Disponibile su <<http://www.univrmagazine.it/2015/11/09/le-fondazioni-di-origine-bancaria-venticinque-anni-dopo-2/>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2006a. 30. Le fondazioni bancarie e la promozione del settore artistico e culturale [online]. Autonomie locali e servizi sociali, Fascicolo 3, dicembre 2006. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1447/23736>> [Data di accesso: 11.11.2017]

ANON., 2006b. Grant-making e operating. In Europa due modelli a confronto. *Vita* [online], 08.02.2006. Disponibile su <<http://www.vita.it/it/article/2006/02/08/grant-making-e-operating-in-europa-due-modelli-a-confronto/52030/>> [Data di accesso: 12.12.2017]

ANON., 2015. Roberto Garofoli “regista” della riforma delle Fondazioni bancarie, promossa dal Ministero dell'Economia. *Quindici Molfetta* [online], 15.03.2015. Disponibile su <http://www.quindici-molfetta.it/roberto-garofoli-regista-della-riforma-delle-fondazioni-bancarie-promossa-dal-ministero-dell-economia_34107.aspx> [Data di accesso: 11.11.2017]

ANON., 2015b. Fondazioni bancarie: protocollo d'intesa MEF ACRI. *Tendenza mercati* [online], 12.03.2015. Disponibile su <<http://www.tendenzamercati.net/fondazioni-bancarie-protocollo-dintesa-mef-acri/>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2015. Fondazioni bancarie: protocollo d'intesa tra il MEF e l'ACRI. *Ipsa Quotidiano* [online], 12.03.2015. Disponibile su <<http://www.ipsoa.it/documents/impresa/banche/quotidiano/2015/03/12/fondazioni-bancarie-protocollo-d-intesa-tra-il-mef-e-l-acri#>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2015. Protocollo Acri-Mef le fondazioni dicono sì. *Vita* [online], 01.04.2015. Disponibile su <<http://www.vita.it/it/article/2015/04/01/protocollo-acri-mef-le-fondazioni-dicono-si/131958/>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2015. Fondazioni di origine bancaria: da MEF e Acri il nuovo protocollo di autoriforma. *Diritto bancario* [online], 23.04.2015. Disponibile su <<http://www.dirittobancario.it/news/fondazioni-bancarie/fondazioni-di-origine-bancaria-da-mef-e-acri-nuovo-protocollo-di-autoriforma>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2015. Protocollo d'intesa Acri-Mef: una svolta costruttiva per tutti. *Fondazioni* [online], 30.04.2015. Disponibile su: <<https://www.acri.it/PublicFondazioniOnline/Detail/582>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2015. "Diversificare per ridurre i rischi". *Il Sole 24 Ore* [online], 19 giugno 2015. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-06-19/diversificare-ridurre-rischi-063933_PRV.shtml?uuid=ACdT1ND> [Data di accesso: 06.01.2018]

ANON., 2015. Fondazioni, tetto al 33%: da Cariverona a San Paolo: ecco chi dovrà alleggerire le quote azionarie nelle banche. *Il Sole 24 Ore* [online], 23 aprile 2015. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-04-22/fondazioni-tetto-33percento-cariverona-san-paolo-ecco-chi-dovra-alleggerire-quote-azionarie-banche-230707.shtml?uuid=ABwxUxTD>> [Data di accesso: 01.12.2017]

ANON., 2017. Banche: Guzzetti, protocollo Mef-Acri su Fondazioni va bene. *Milano finanza* [online], 01.02.2017. Disponibile su <<https://www.milanofinanza.it/news/stampa-news?id=201702011308001509&archivio=>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2017b. Fondazioni, protocollo Acri-Mef non va rivisto. *Milano finanza* [online], 01.02.2017. Disponibile su <<https://www.milanofinanza.it/news/fondazioni-protocollo-acri-mef-non-va-rivisto-201702011448512826>> [Data di accesso: 10.11.2017]

ANON., 2017. Si assottiglia il fronte delle Fondazioni. *Il Sole 24 Ore* [online], 2 febbraio 2017. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-02-02/si-assottiglia-fronte-fondazioni-063945.shtml?uuid=AEB0EfM>> [Data di accesso: 01.12.2017]

ARDUINI, S., 1996. *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*. Torino: Giappichelli Editore.

BANCONE, V., 2014. *Le fondazioni filantropiche nell'esperienza italiana*. San Giuliano Milanese: Cedam.

- BANDINI, F., 2009. *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*. Padova: Cedam.
- BARBETTA, G.P., CIMA, S., ZAMARO, N., 2003. *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali*. Bologna: Il Mulino
- BARBETTA, G.P., 2000. *Il settore nonprofit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*. Bologna: Il Mulino.
- BENESSIA, A., 2010. *La fondazione di origine bancaria fra etica e politica* [online]. Divagazioni in tema di “stakeholder value”. Banca Impresa Società, Fascicolo 3, dicembre 2010. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/33160>> [Data di accesso: 12.11.2017]
- BENESSIA, A., 2009. *Le fondazioni bancarie di fronte alla crisi finanziaria: prime riflessioni* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 3, dicembre 2009. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/31013>> [Data di accesso: 11.11.2017]
- BISHOP, M., 2006. *The business of giving. A survey of wealth and philanthropy* [online]. The Economist, 25.02.2006. Disponibile su <<http://www.economist.com/sites/default/files/special-reports-pdfs/5517588.pdf>> [Data di accesso: 25.10.2017].
- BLASI, P., 2010. Le fondazioni bancarie: vincoli e opportunità nelle allocazioni dei fondi. *Paradoxa* [online], numero 4/2010. Disponibile su <<http://www.novaspes.org/paradoxa/detArticolo.asp?id=426>> [Data di accesso: 12.11.2017]
- BOCCIARELLI, R., 2015. “Fondazioni, operazione trasparenza”. *Il Sole 24 Ore* [online], 21 aprile 2015. Disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-04-21/fondazioni-operazione-trasparenza-063856.shtml?uuid=ABC3bqSD>> [Data di accesso: 01.12.2017]
- BOESSO, G., et al., 2015. *Philanthropy by Decree. Exploring the governance and philanthropic strategies of foundations of banking origins*. Nonprofit Management & Leadership, vol. 25, no. 3, Spring 2015.
- BOESSO, G., et al., 2016. *The role of the board in shaping foundations' strategy: an empirical study*. Springer, 06.04.2016.
- BOESSO, G., CERBIONI, 2013. *La governance delle Fondazioni: leader al servizio della filantropia* [online]. Il Risparmio, N. 1, gennaio-marzo 2013, p. 111 ss. Disponibile su <<http://www.ilrisparmioreview.it/archivio.htm>> [Data di accesso: 12.11.2017]
- BONFATTI, S., 2000. *La disciplina delle crisi delle fondazioni bancarie*. Milano: Giuffrè.
- BORGONOV E., 1993. In: BANDINI, F., 2009. *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*. Padova: Cedam.
- BORZAGA, C., CAFAGGI, F., 1999. *Le fondazioni bancarie. Un patrimonio alla ricerca di uno scopo*. Catanzaro: Meridiana Libri.
- BURRONI, L., RAMELLA, F., TRIGILIA, C., 2017. *Fondazioni e sviluppo locale*. Roma: Donzelli Editore.

CALANDRA BUONAURA, V., 2010. *Le fondazioni bancarie come investitori di lungo periodo* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 3, dicembre 2010. Disponibile su <http://www.astrid-online.it/static/upload/protected/CALA/CALANDRA_Fob-Long-Term_06_11_091.pdf> [Data di accesso: 01.01.2017]

CAMPADELLI, M., SGRITTA, G. B., 2016. *Il non profit: conoscenza e cambiamento* [online]. Politiche Sociali, Fascicolo 1, gennaio-aprile 2016. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.7389/83116>> [Data di accesso: 12.11.2017]

CASADEI, B., GAMBA, A., 1997. Le fondazioni comunitarie. Parte prima: principi fondamentali e cenni storici. In: BARBETTA, G.P., 2000. *Il settore nonprofit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*. Bologna: Il Mulino.

CASADEI, B., GAMBA, A., 1998. Le fondazioni comunitarie. Parte seconda: struttura e attività. In:

CASSESE, S., 2002. *Gli assetti proprietari delle banche: trasformazioni o trasformismo?* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 2, agosto 2002. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/1827>> [Data di accesso: 11.11.2017]

CERA, M., 2004. *Le fondazioni e la gestione delle banche fra luoghi comuni ed interessi* [online]. Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 1, giugno 2004. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1433/13541>> [Data di accesso: 11.11.2017]

CHIEPPA, R., 2013. *Il nuovo regime delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni: il settore dei beni culturali e l'intervento delle fondazioni* [online]. Aedon, Fascicolo 2, aprile-luglio 2013. Disponibile su <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2013/2/chieppa.htm>> [Data di accesso: 11.11.2017]

CIMA, S., FIORUZZI, M., GANDULLIA, L., 2003. *Quanto vale il nonprofit italiano? Creazione di valore aggiunto sociale e ruolo delle donazioni*. Milano: FrancoAngeli.

CLARICH, M., 2000. *La riforma delle fondazioni bancarie* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 1, aprile 2000. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/5847>> [Data di accesso: 11.11.2017]

CLARICH, M., 2015. *Le fondazioni di origine bancaria: dai principi delle leggi Amato e Ciampi al Protocollo Mef/Acri*. Seminario promosso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

CLARICH., M., 2015. *Il protocollo d'intesa tra Mef e Acri, ovvero uno strumento inedito di regolazione consensuale*. Giornale di diritto amministrativo, 3/2015, p. 295 – 300.

CLARICH, M., PISANESCHI, A., 2001. *Le fondazioni bancarie. Dalla holding creditizia all'ente non-profit*. Bologna: Il Mulino.

CLARICH, M., PISANESCHI, A., 2005. Dalla legge c.d. Ciampi-Pinza alla riforma c.d. Bossi-Tremonti (legge 28 dicembre 2001, n. 448) e alle decisioni della Corte Cost. 29 settembre 2003, nn. 300 e 301. In: PONZANELLI, G., a cura di, 2005. *Le fondazioni bancarie*. Torino: Giappichelli Editore.

- COM/MAL., 2015. Protocollo Acri-Mef, Guzzetti: profondamente soddisfatto. *Agv Il Velino* [online], 12.03.2015. Disponibile su <<https://agvilvelino.it/articolo-archivio-storico/?EditorialArticleId=4620e158-2ab4-49b3-a5b9-899030818629/>> [Data di accesso: 01.10.2017]
- COSTI, R., 1997. *La riforma delle "fondazioni bancarie"* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 3, dicembre 1997. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/1730>> [Data di accesso: 12.11.2017]
- COSTI, R., 2011. *Le fondazioni bancarie: un nuovo governo dell'economia?* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 1, aprile 2011. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/34748>> [Data di accesso: 11.11.2017]
- CROCIATA, A., SACCO, P.L., 2008. *Fondazioni bancarie e sviluppo economico* [online]. Aedon, Fascicolo 2, settembre 2008. Disponibile su <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2008/2/sacco.htm>> [Data di accesso: 11.11.2017]
- D'ALBERTI, M., 2017. *Lezioni di diritto amministrativo*. Terza edizione. Torino: Giappichelli Editore
- DE CARLI, P., 2005. In: PONZANELLI, G., a cura di, 2005. *Le fondazioni bancarie*. Torino: Giappichelli Editore.
- DE GÖTZEN, S., 2011. *Le "fondazioni legali" tra diritto amministrativo e diritto privato*. Milano: Giuffrè Editore.
- DEBERNARDI, L., ROSSO, E., 2007. *Governance e sistemi urbani*. Roma: Carocci.
- DEL GATTO, S., 2005. Il nuovo regolamento sulle fondazioni. In: PONZANELLI, G., a cura di, 2005. *Le fondazioni bancarie*. Torino: Giappichelli Editore
- DEL PRATO, E., 2002. *Fondazioni bancarie e categorie civilistiche* [online]. Banca Borsa Titoli di credito, Vol. LV, Novembre – Dicembre 2002, pp. 739 - 752. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Riviste/ShowCurrentPdfDocument?idDocMaster=5769&idDataBanks=100&idUnitDoc=5843&nVigUnitDoc=1&pagina=41&loadTreeView=False&NavId=305756958&isFullScreen=False&IsSearchResult=True>> [Data di accesso: 13.11.2017]
- DI FIORE, G. In: PALMA, G., FORTE, P., a cura di, 2008. *Fondazioni. Tra problematiche pubblicistiche e tematiche privatistiche*. Torino: Giappichelli Editore
- DEMARIE, M., 1997. Le fondazioni in Italia. Un profilo empirico. In: BARBETTA, G.P., 2000. *Il settore nonprofit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*. Bologna: Il Mulino.
- ENDRICI, G., 2001. *Le fondazioni di origine bancaria a sostegno di arte e cultura. Modelli e strumenti operativi* [online]. Aedon, Fascicolo 1, maggio 2001. Disponibile su <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/1/endrici.htm>> [Data di accesso: 12.12.2017]
- FELICIANI, G., 1997. *Organizzazioni "non profit" ed enti confessionali* [online]. Quaderni di diritto e politica ecclesiastica, Fascicolo 1, aprile 1997. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1440/6411>> [Data di accesso: 11.11.2017]

FERRANDO, M., 2015. Fondazioni, entro aprile il via alla riforma. *Il Sole 24 Ore* [online], 7 aprile 2015. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-04-07/fondazioni-entro-aprile-via-riforma-063853_PRV.shtml?uuid=ABv7mOLD> [Data di accesso: 08.12.2017]

FERRANDO, M., 2017. Banca Popolare di Sondrio, offerta per la Cassa di risparmio di Cento. *Il Sole 24 Ore* [online], 14 ottobre 2017. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-10-14/banca-popolare-sondrio-offerta-la-cassa-risparmio-cento-161825_PRV.shtml?uuid=AEwRIYnC> [Data di accesso: 17.12.2017]

FILIPPINI, L., a cura di., 2000. *Economia delle fondazioni. Dalle piae causae alle fondazioni bancarie*. Bologna: Il Mulino.

FIMMANO', F., COPPOLA, M., 2017. *Sulla natura giuspubblicistica delle fondazioni bancarie*. Rivista del Notariato, Fascicolo 4, 1 agosto 2017.

FIORENTINI, G., 2004. *Pluralismo e intervento pubblico nei servizi alla persona e alla comunità* [online]. Mercato Concorrenza Regole, Fascicolo 1, aprile 2004. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1434/13244>> [Data di accesso: 12.11.2017]

FIORENTINI, G., et al., 2002. *Il nonprofit italiano al bivio*. Milano: Egea.

FISCHEL, D., 2008. *The book of the board. Effective governance for non-profit organisations*. The Federation press. Seconda edizione

FONDAZIONE CARIPLO, *Le fondazioni di comunità*. Disponibile su <http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/b.-/b.-fc_fcom_brochure_rev.pdf> [Data di accesso 15.12.2017]

FONTE, G., 2017. Fondazioni, Guzzetti: protocollo Acri-Mef non va rivisto. *Yahoo finanza* [online], 1.02.2017. Disponibile su <<https://it.finance.yahoo.com/notizie/fondazioni-guzzetti-protocollo-acri-mef-112036052.html>> [Data di accesso: 10.11.2017]

FRANCESCHELLI, M. V., 2016. *Altri temi in materia economico-aziendale il protocollo d'intesa Mef-Acri: novità in tema di governance e patrimonio nelle fondazioni di origine bancaria* [online]. Rivista dei Dottori Commercialisti, Fascicolo 1, 2016. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Dejure/Dottrina?idDocMaster=4969004&idDataBanks=13&idUnitaDoc=0&nVigUnitaDoc=1&pagina=1&NavId=1272546391&IsCorr=False>> [Data di accesso: 12.11.2017]

FRANZONI, F., 2001. *VIII. Le Fondazioni di origine bancaria nella riprogettazione del sistema di "welfare"* [online]. Autonomie locali e servizi sociali, Fascicolo 1, aprile 2001. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1447/5899>> [Data di accesso: 11.11.2017]

FRANZONI, F., 2003. *X. Fondazioni e servizi alla persona: un dibattito aperto* [online]. Autonomie locali e servizi sociali, Fascicolo 1, aprile 2003. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1447/8947#>> [Data di accesso: 11.11.2017]

GALGANO, F., 2004. Diritto civile e commerciale. In: DE GÖTZEN, S., 2011. *Le "fondazioni legali" tra diritto amministrativo e diritto privato*. Milano: Giuffrè Editore, p. 78.

GALGANO, F., 1966. “Pubblico” e “privato” nella qualificazione della persona giuridica. In: PAGLIARI, G., 2004. *Le fondazioni bancarie. Profili giuridici*. Milano: Giuffrè Editore, p. 42.

GALANTI, E., D'AMBROSIO, R., GUCCIONE, V. A., 2012. *Storia della legislazione bancaria finanziaria e assicurativa dall'Unità d'Italia al 2011* [online]. Venezia: Marsilio Editori. Disponibile su <<http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/collana-storica/storia-legislazione-bancaria-finanziaria-assicurativa/Storia-della-legislazione.pdf>> [Data di accesso: 12.11.2017]

GAMBARDELLA, F., 2004. *Le fondazioni bancarie e l'organismo di diritto pubblico dopo i recenti interventi della Corte Costituzionale* [online]. Il foro amministrativo T.A.R., Vol. III – Giugno 2004. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/riviste/PrintExportSend>> [Data di accesso: 12.11.2017]

GRECO, F., 2017. Fondazioni, prime nozze Cuneo-Bra. *Il Sole 24 Ore* [online], 20 dicembre 2017. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-12-20/fondazioni-prime-nozze-cuneo-bra-064809_PRV.shtml?uuid=AEXXF7UD> [Data di accesso 01.01.2018]

GUACCERO, A., 2002. *Gli organi delle fondazioni di origine bancaria* [online]. Banca Borsa Titoli di credito, Vol. LV, Novembre – Dicembre 2002, pp. 754 - 792. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Riviste/ShowCurrentPdfDocument?idDocMaster=5769&idDataBanks=100&idUnitDoc=5843&nVigUnitDoc=1&pagina=41&loadTreeView=False&NavId=305756958&isFullScreen=False&IsSearchResult=True>> [Data di accesso: 13.11.2017]

GUARINO, G., 2005. In: ACCADEMIA NAZIONALE DEI LINCEI, 2005. *Le fondazioni e le fondazioni di origine bancaria*. Roma: Bardi editore.

HARRIS, E. E., 2014. *The Impact of Board Diversity and Expertise on Nonprofit Performance* [online]. Camden: Nonprofit management & leadership, vol.25, no. 2, Winter 2014. Disponibile su <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.21115/abstract>> [Data di accesso: 14.11.2017]

IPSOA, 2015. *Fondazioni bancarie: protocollo d'intesa tra il MEF e l'ACRI* [online]. Ipsoa quotidiano, 12 marzo 2015. Disponibile su <<http://www.ipsoa.it/documents/impresa/banche/quotidiano/2015/03/12/fondazioni-bancarie-protocollo-d-intesa-tra-il-mef-e-l-acri#>> [Data di accesso: 01.10.2017]

IPSOA, 2017. *Terzo settore: tutte le novità della riforma*. Disponibile su <<http://www.ipsoa.it/documents/fisco/professioni/quotidiano/2017/11/11/terzo-settore-tutte-le-novita-della-riforma>> [Data di accesso 28.12.2017]

ISTAT, 2001. *Istituzioni nonprofit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria Anno 1999* [online]. Roma: Istituto Nazionale di Statistica. Disponibile su <http://www3.istat.it/dati/catalogo/20011212_00/istituzioni_nonprofit_in_italia1999.pdf> [Data di accesso: 06.12.2017]

ISTAT, 2016. *Annuario statistico italiano 2016. 23. Istituzioni pubbliche e istituzioni nonprofit* [online]. Roma: Istituto Nazionale di Statistica. Disponibile su <<http://www.istat.it/it/files/2016/12/C23.pdf>> [Data di accesso: 06.12.2017]

LEARDINI, C., ROSSI, G., 2007. *Aspetti critici del bilancio di esercizio delle Fondazioni di origine bancaria*. Roma: Rirea.

LEGRENZI, P., SEGRE, G., 2007. *A cosa servono le fondazioni bancarie* [online]. Il Mulino, Fascicolo 2, marzo-aprile 2007. Disponibile su <https://www.rivisteweb.it/rivisteweb/searchresults?search_query=Autore%252C%2BTitolo%252C%2BSottotitolo&search_query_defaultValue=Autore%252C%2BTitolo%252C%2BSottotitolo&search_field=journal&fields%5BsearchOption%5D%5Bkeys%5D=Fondazioni%20bancarie%3A%20problemi%20operativi> [Data di accesso: 11.11.2017]

LEONE, L., 2013. *Fondazioni bancarie e valorizzazione dei beni culturali* [online]. Economia della Cultura, Fascicolo 1, marzo 2013. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/73340>> [Data di accesso: 11.11.2017]

LOCATELLI, R., 2000. *Scelte legislative in tema di gestione del patrimonio e di attività istituzionale delle fondazioni di origine bancaria* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 1, aprile 2000. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/1779>> [Data di accesso: 11.11.2017]

LU, J., 2016. *The Philanthropic Consequence of Government Grants to Nonprofit Organizations. A meta-analysis* [online]. Mississippi: Mississippi State University. Disponibile su <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.21203/abstract>> [Data di accesso: 14.11.2017]

MA.FE., 2017. La bacchetta della Bce sulle Fondazioni spagnole. *Il Sole 24 Ore* [online], 31 maggio 2017. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-05-31/la-bacchetta-bce-fondazioni-spagnole-082413_PRV.shtml?uuid=AE6UWtVB> [Data di accesso: 01.01.2018]

MANGANARO F., 2014. *Le amministrazioni pubbliche in forma privatistica: fondazioni, associazioni e organizzazioni civiche* [online]. Diritto amministrativo, Fascicolo 1-2, 2014. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Riviste/ShowCurrentPdfDocument?idDocMaster=4723196&idDataBanks=134&idUnitDoc=27972416&nVigUnitDoc=1&pagina=257&loadTreeView=False&NavId=204080739&isFullScreen=False&IsSearchResult=True>> [Data di accesso: 13.11.2017]

MANZELLA, G. P., 1994. *Brevi cenni sulla regulatory negotiation* [online]. Rivista trimestrale di diritto pubblico, pp. 273 – 287. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Riviste/ShowCurrentPdfDocument?idDocMaster=781&idDataBanks=130&idUnitDoc=855&nVigUnitDoc=1&pagina=93&loadTreeView=False&NavId=1779028668&isFullScreen=False&IsSearchResult=True#>> [Data di accesso: 01.01.2018]

MONGE, F., 2009. *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*. Seconda edizione. Milano: FrancoAngeli.

MORI, P.A., 2008. *Economia della cooperazione e del non-profit. Istituzioni, organizzazione, mercato*. Roma: Carocci.

- MUCCIARELLI, G., 2005. *Attività e impresa nelle fondazioni bancarie*. Milano: Giuffrè Editore
- PAGLIARI, G., 2004. *Le fondazioni bancarie. Profili giuridici*. Milano: Giuffrè Editore.
- PALMA, G., FORTE, P., a cura di, 2008. *Fondazioni. Tra problematiche pubblicistiche e tematiche privatistiche*. Torino: Giappichelli Editore.
- PASTORI, G., 1997. *Le fondazioni bancarie: aspetti istituzionali, assetto organizzativo e controlli* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 3, dicembre 1997. Disponibile online su <<https://www.rivisteweb.it/issn/1120-9453/issue/2717>> [Data di accesso: 12.11.2017]
- PISANESCHI, A., 2000. Brevi osservazioni sulla natura giuridica delle fondazioni bancarie [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 1, aprile 2000. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/1776>> [Data di accesso: 11.11.2017]
- POLICE, A., 2009. Fondazioni bancarie, imprese strumentali e diritto amministrativo [online]. Aedon, Fascicolo 1, giugno 2009. Disponibile su <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2009/1/police.htm>> [Data di accesso: 11.11.2017]
- PONZANELLI, G., 1996. Gli enti collettivi senza scopo di lucro. In: PALMA, G., FORTE, P., a cura di, 2008. *Fondazioni. Tra problematiche pubblicistiche e tematiche privatistiche*. Torino: Giappichelli Editore.
- PONZANELLI, G., 1998. *Le fondazioni tra riforma del codice civile e legislazione speciale* [online]. Rivista del Notariato, Vol. LII – Luglio – Agosto 1998, pp. 641 – 649. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Riviste/ShowCurrentPdfDocument?idDocMaster=1247&idDataBanks=122&idUnitDoc=1321&nVigUnitDoc=1&pagina=86&loadTreeView=False&NavId=1179691810&isFullScreen=False&IsSearchResult=True>> [Data di accesso: 14.12.2017]
- PONZANELLI, G., 2000. Gli enti collettivi senza scopo di lucro. In: BANDINI, F., 2009. *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*. Padova: Cedam, p. 25.
- PONZANELLI, G., a cura di, 2005. *Le fondazioni bancarie*. Torino: Giappichelli Editore.
- POWEL, W. W., STEINBERG, R., 2006. *The non-profit sector. A research handbook*. Yale: University Press New Haven & London. Seconda edizione.
- PRESTI, G., 2004. *Sulla “governance” bancaria. Intervista a Mario Cattaneo* [online]. Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 1, giugno 2004. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1433/13546>> [Data di accesso: 11.11.2017]
- OECD, 2003. *The Non-profit Sector in a Changing Economy* [online]. France: OECD. Disponibile su <<http://www.oecd.org/leed-forum/publications/The%20Non-profit%20Sector%20in%20a%20Changing%20Economy.pdf>> [Data di accesso: 14.11.2017]
- RISTUCCIA, S., 2000. Il capitale altruistico. Fondazioni di origine bancaria e cultura delle fondazioni. In: ENDRICI, G., 2001. *Le fondazioni di origine bancaria a sostegno di arte e cultura. Modelli e strumenti operativi* [online]. Aedon, Fascicolo 1, maggio 2001. Disponibile su <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/1/endrici.htm>> [Data di accesso: 12.12.2017]

SALA, G., MERUZZI, G., 2016. *Le fondazioni di origine bancaria verso l'autoriforma*. Bologna: Il Mulino.

ROVERSI MONACO, F., 1998. *Le fondazioni casse di risparmio*. Rimini: Maggioli.

SALAMON, L. M., 2014. *Il progetto Philanthropication thru Privatization. Come creare patrimoni filantropici per il bene comune*. Bologna: Il Mulino.

SALAMON, L. S., ANHEIER, H.K., 1994. In: BARBETTA, G.P., a cura di., 1996. *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore nonprofit in Italia*. Bologna: Il Mulino.

SANASI D'ARPE, V., 2015. *La composizione organica delle fondazioni bancarie. Limiti all'autonomia statutaria e doveri di controllo dell'organo vigilante* [online]. Il nuovo diritto delle società, N. 21/2015, pp. 66 - 74. Disponibile online su <http://images.nuovodirittodellesocieta.it/f/fascicoli/Fascicolo21_2015_nds.pdf> [Data di accesso: 12.11.2017]

SAU, A., 2011. Le erogazioni liberali delle fondazioni bancarie: definizione, tipologia e regime giuridico [online]. Aedon, Fascicolo 3, dicembre 2011. Disponibile su: <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2011/3/sau.htm>> [Data di accesso: 11.11.2017]

SCANDIZZO, P.A.L., 2003. *La natura giuridica delle fondazioni bancarie* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 2, agosto 2003. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/9459>> [Data di accesso: 06.12.2017]

SCHLESINGER, P., 1995. Le c.d. "fondazioni bancarie". In: MUCCIARELLI, G., 2005. *Attività e impresa nelle fondazioni bancarie*. Milano: Giuffrè Editore. P. 21

SCHLESINGER, P., 2002. Riforma o controriforma della disciplina sulle fondazioni bancarie? Considerazioni di un civilista. In: BANCONE, V., 2014. *Le fondazioni filantropiche nell'esperienza italiana*. San Giuliano Milanese: Cedam

SEGRE, G., 2000. *Un futuro da investitore istituzionale per le fondazioni bancarie* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 1, aprile 2000. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/1777>> [Data di accesso: 11.11.2017]

SEIA, C., 2015. Nuovo corso per le fondazioni. *Il Giornale delle Fondazioni* [online], 14.10.2015. Disponibile su <<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/nuovo-corso-le-fondazioni>> [Data di accesso: 10.11.2017]

SEMINERIO, M., 2017. Per Carlo Messina la diversificazione degli investimenti è un errore. *Phastidio.net* [online], 11.10.2017. Disponibile su <<https://phastidio.net/2017/10/11/carlo-messina-la-diversificazione-degli-investimenti-un-errore/>> [Data di accesso: 01.01.2018]

SENATO DELLA REPUBBLICA, 2015. *Ruolo delle Fob nel processo di ristrutturazione, sviluppo e consolidamento del settore bancario nazionale. Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano nella prospettiva della vigilanza europea* [online]. Roma: Senato della Repubblica, IV Commissione (Finanze e Tesoro). Disponibile su <https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_evento>

[procedura_commissione/files/000/002/555/Intervento_presidente_ACRI.pdf](#) > [Data di accesso: 10.11.2017]

SERVATO, F., 2012. *La governance e il sistema di controllo interno delle fondazioni di origine bancaria*. Lavis: Cedam.

SILVANO, G., 2001. *Società e terzo settore*. Bologna: Il Mulino

STEWART, J., A., 2016. *Exploring Nonprofit Executive Turnover* [online]. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 27, no. 1, Fall 2016, pp. 43 - 58. North Carolina: North Carolina State University. Disponibile su <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.21225/abstract>> [Data di accesso: 14.11.2017]

TIEGHI, M., Aspetti economico-aziendali delle fondazioni bancarie: rete concettuale, circuiti operativi e schemi gestionali. In: ROVERSI MONACO, F., 1998. *Le fondazioni casse di risparmio*. Rimini: Maggioli.

TIEGHI, M., 2002. *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*. Milano: Egea

TORCHIA, L. *Fondazioni bancarie e diritto pubblico* [online]. Astrid. Disponibile su <<http://www.astrid-online.it/static/upload/protected/TORC/TORCHIA-Fond-banc-e-diritto-pubb.pdf>> [Data di accesso: 12.12.2017]

TUOZZO, M., 2005. *La fondazione ed i suoi organi*. Padova: Cedam.

VELLA, F., 1997. Presentazione [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 3, dicembre 1997. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/issn/1120-9453/issue/2717>> [Data di accesso: 12.11.2017]

VELLA, F., 2003. *La nuova disciplina delle fondazioni bancarie: il difficile rapporto tra vigilanza e autonomia degli enti non profit* [online]. Banca Impresa Società, Fascicolo 2, agosto 2003. Disponibile su <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/9458>> [Data di accesso: 11.11.2017]

VELLA, F., 2016. *Il Protocollo di intesa Mef/Acri e la nuova governance delle fondazioni bancarie*. Giurisprudenza Commerciale [online], Fascicolo 5, 2016. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Dejure/Dottrina?idDocMaster=5228835&idDataBanks=13&idUnitDoc=0&nVigUnitDoc=1&pagina=1&NavId=102404520&IsCorr=False>> [Data di accesso: 12.11.2017]

VENANZI, P., 2015. XXIII Congresso. Guzzetti: "Protocollo Acri/Mef grande senso di responsabilità". *Centro studi Adepp* [online], 18.06.2015. Disponibile su <<http://www.adepp.info/2015/06/xxiii-congresso-guzzetti-protocollo-acrimef-grande-senso-di-responsabilita/>> [Data di accesso: 10.11.2017]

YOUNG-JOO LEE, 2016. *What Encourages Nonprofits' Adoption of Good Governance Policies* [online]. Texas: Nonprofit Management & Leadership, vol. 27, no. 1, Fall 2016. Disponibile su <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.21226/pdf>> [Data di accesso: 14.11.2017]

ZOPPINI, A., 2000. *L'autonomia statutaria nelle fondazioni di origine bancaria* [online]. Banca Borsa Titoli di credito, Vol. LIII, Maggio - Giugno 2000. Disponibile su <<https://www.iusexplorer.it/Riviste/ShowCurrentPdfDocument?idDocMaster=5778&idDataBanks=100&idUnitDoc=5852&nVigUnitDoc=1&pagina=93&loadTreeView=False&NavId=286214864&isFullScreen=False&IsSearchResult=True>> [Data di accesso: 15.12.2017]

PUBBLICAZIONI LEGALI

Legge 15 luglio 1888, n. 5546

R.d.l. 10 febbraio 1927, n. 26

Legge 29 dicembre 1927, n. 2587

R.d. 25 aprile 1929, n. 967

R.d.l. 12 marzo 1936, n. 375

R.d.l. 24 febbraio 1938, n. 204

Direttiva del Consiglio CEE 12 dicembre 1977, n. 780

Direttiva del Consiglio CEE 15 dicembre 1989, n. 646

Legge 30 luglio 1990, n. 218

D.lgs. 20 novembre 1990, n. 356

Decreto Ministero del Tesoro 18 novembre 1994

Atto indirizzo Ministero del Tesoro 5 agosto 1999

Parere n. 1354/2002 Consiglio di Stato

Legge 23 dicembre 1998, n. 461

D.lgs. 17 maggio 1999, n. 153

Legge 28 dicembre 2001, n. 448

Corte Costituzionale, Sentenza n. 300/2003

Corte Costituzionale, Sentenza n. 301/2003

Decreto Ministro dell'Economia n. 150 del 2004

Carta delle Fondazioni – 4 aprile 2012

Protocollo Acri-Mef – 22 aprile 2015

D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117

SITI WEB

<https://www.acri.it/>

<http://www.compagniadisanpaolo.it/>

<https://www.fondazioneecrfirenze.it/>

<http://www.fondazionedemari.it/>

<http://www.fondazionemontunitifoggia.it/>

<http://www.fbml.it/>

<http://www.fondazionebmlucca.it/>

<http://www.fondazionebancadelmonte.rovigo.it/>

<http://www.fondazionemontefaenza.it/Default.cfm>

<https://www.fondazionenc.eu/>

<https://www.fondazionedisardegna.it/>

<https://fondazionesicilia.it/it/>

<http://www.fondazionecarispaq.it/>

<http://www.fondazionechieti.it/it/>

<http://fondazionemacerata.it/>

<http://www.fondazionetercas.it/>

<http://www.fondazionecarispezia.it/>

<http://www.fondazionecralessandria.it/>

<http://www.fondazionecarisap.it/>

<https://www.fondazionecrasti.it/>

<http://www.fondazionecrbiella.it/home>

<http://www.stiftungsparkasse.it/>

<http://fondazionecrb.it/>

<http://www.fondazionecarical.it/>

<https://www.fondazionecrcarpi.it/>

<http://www.fondazionecrcarrara.com/>

<http://www.fondazionecrcento.it/>

<http://www.fondazionecarispcesena.it/>

<http://www.fondazionecassariparmiocittadicastello.it/ita/home/>

<http://www.fondazionecariciv.it/>
<http://www.fondazionecrc.it/>
<http://www.fondazionecarifac.it/>
<http://www.fondazionecarifano.it/>
<http://www.fondazionecrf.it/>
<http://www.fondazionecarife.it/>
<http://www.fondazionecarifol.it/>
<http://www.fondazionecariforli.it/>
<http://www.crffossano.it/index.pl?pos=00.01&portale=fondazione>
<http://www.fondazionecarigo.it/>
<http://www.fondazionekrimola.it/>
<http://www.fondazionecrj.it/>
<http://www.fondazioneclivorno.it/>
<https://www.fondazionecariloreto.it/>
<https://www.fondazionecarilucca.it/>
<http://www.fondazionecrmir.it/>
<http://www.fondazione-crmo.it/>
<http://www.fondazionecassarisparmiorvieto.it/>
<https://www.fondazionecariparo.it/>
<http://www.fondazionecrp.it/>
<http://www.fondazionecrpg.com/>
<http://www.fondazionecrpesaro.it/>
<http://www.fondazionepescarabruzzo.it/>
<http://www.lafondazione.com/>
<http://www.fondazionepisa.it/>
<http://www.fondazionecrpt.it/>
<http://www.fondazionecrprato.it/>
<http://www.fondazionepuglia.it/>
<http://www.fondazionecassaravenna.it/>
<http://www.fondazionemanodori.it/>

<http://www.fondcarim.it/>
<http://www.fondazioneroma.it/>
<http://www.fondazionecrsaluzzo.it/>
<http://fondazionecrsm.org/>
<http://www.fondazionecrs.it/>
<https://www.fondazionecarispo.it/>
<http://www.fondazionecarit.it/>
<http://www.fondazionecrt.it/>
<http://www.fondazionecrtortona.it/>
<http://www.fondazionecaritro.it/>
<http://www.fondazionecrtieste.it/>
<https://fondazionefriuli.it/>
<http://www.fondazionedivenezia.org/>
<http://www.fondazionecrvercelli.it/>
<http://www.fondazionecariverona.org/>
<http://www.fondazionedivignola.it/>
<https://www.fondazionecrrvolterra.it/>
<http://www.fondazionecassamontelugo.it/>
<http://www.fondazionecarige.it/>
<https://www.fondazionecarisbo.it/>
<http://www.fondazionecarisal.it/>
<http://www.fondazionecariplo.it/it/index.html>
<http://www.fondazionecarivit.it/>
<http://www.fondazionecassamarca.it/index.php>
<http://fondazione-del-monte.it/>
<http://www.fondazionemps.it/ita/>
<http://www.fondazionemonteparma.it/courtesy-page/>
<http://www.fondazionemontedipietadivicenza.it/>
<https://www.fondazionevarrone.it/it/>
<http://www.fondazionebanconapoli.it/>

STATUTI ATTUALI DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

Statuto attuale della Compagnia di San Paolo, accessibile tramite il link:
<http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Statuto/Statuto>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Firenze, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecrfirenze.it/fondazione/documenti-istituzionali/statuto/>

Statuto attuale della Fondazione A. De Mari di Savona, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionedemari.it/index.php?id=9408>

Statuto attuale della Fondazione dei Monti Uniti di Foggia, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionemontiunitifoggia.it/?page_id=741

Statuto attuale della Fondazione Banca del Monte di Lombardia, accessibile tramite il link:
<http://www.fbml.it/statuto-e-regolamenti-IT.aspx>

Statuto attuale della Fondazione Banca del Monte di Lucca, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionebmlucca.it/statuto.html>

Statuto attuale della Fondazione Banca del Monte di Rovigo, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionebancadelmonte.rovigo.it/statuto/>

Statuto attuale della Fondazione Banca del Monte e C.R. di Faenza, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionemontefaenza.it/Assets/Public/File/Statuto%2017_10_2016.pdf

Statuto attuale della Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni, accessibile tramite il link:
https://www.fondazionenc.eu/Engine/RAServeFile.php/f/Statuto/Statuto_Approvato_MEF.pdf

Statuto attuale della Fondazione Banco di Sardegna, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionedisardegna.it/Chi-siamo/statuto>

Statuto attuale della Fondazione Sicilia, accessibile tramite il link:
https://fondazionesicilia.it/it/fondazione/statuto-e-regolamenti_a99

Statuto attuale della Fondazione C.R. della Provincia dell'Aquila, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarispaq.it/fondazione/statuto-e-bilanci>

Statuto attuale della Fondazione Chieti Abruzzo e Molise, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionechieti.it/it/documenti/statuto>

Statuto attuale della Fondazione C.R. della Provincia di Macerata, accessibile tramite il link:
<http://fondazionemacerata.it/wp-content/uploads/2015/04/Statuto-2016.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Tercas, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionetercas.it/wp-content/uploads/2016/10/Statuto_2016.pdf

Statuto attuale della Fondazione Carispezia, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecarispezia.it/wp-content/uploads/2017/04/Statuto-Fondazione_2017b-WEB.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Alessandria, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecralessandria.it/Portals/0/Documenti/STATUTI/STATUTO%20PER%20SITO%202016.08.30.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Ascoli Piceno, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecarisap.it/wp/wp-content/uploads/2016/02/Statuto_Fondazione-Carisap_2016.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Asti, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecrasti.it/wp-content/uploads/2017/06/Statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Biella, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrbiella.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2226>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Bolzano, accessibile tramite il link:
http://www.athenax.it/DOCS/SPK/20035/20035262_Statut2017.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Bra, accessibile tramite il link:
<http://fondazionecrb.it/PDF/Statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Calabria e Lucania, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarical.it/statuto.html>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Carpi, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecrcarpi.it/u7gfRmN/wp-content/uploads/statuto-fondazione-cassa-di-risparmio-di-carpi-2016.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Cento, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecrcento.it/dati/pagine/Statuto%20Fondazione%20Cassa%20di%20Risparmio%20di%20Cento_02.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Cesena, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarispcesena.it/chi-siamo/statuto-e-regolamenti/8-contenuti/18-statuto>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Città di Castello, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecassarisparmiocittadicastello.it/ita/statuto/>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Civitavecchia, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecariciv.it/regolamenti_e_statuto.html

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Cuneo, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecrc.it/images/documenti-istituzionali/2017_%20Statuto%20FCRC.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Fabriano e Cupramontana, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarifac.it/Fondazione/Statuto-e-Regolamenti>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Fano, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarifano.it/pdf/statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Fermo, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrf.it/statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Ferrara, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarife.it/statuto>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Foligno, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarifol.it/web/files/statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Forlì, accessibile tramite il link:
[http://www.fondazionecariforli.it/downloads/files/Statuto%202018\(4\).pdf](http://www.fondazionecariforli.it/downloads/files/Statuto%202018(4).pdf)

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Fossano, accessibile tramite il link:
<http://www.crfossano.it/doc/fondazione/misc/statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Gorizia, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecarigo.it/cms/data/pages/files/000002_resource1_orig.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Imola, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionekrimola.it/wp-content/uploads/2017/05/STATUTO-2017-E-CODICE-ETICO-per-stampa.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Jesi, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrj.it/wp-content/uploads/2016/10/STATUTO-DEFINITIVO-dopo-approvazione-MEF-21.07.2016.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Livorno, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionelivorno.it/wp-content/uploads/2015/11/STATUTO-FONDAZIONE-LIVORNO.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Loreto, accessibile tramite il link:
https://docs.wixstatic.com/ugd/147859_3d31a2e528de4780b284c78588a7b641.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Lucca, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecarilucca.it/sites/default/files/STATUTO.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Mirandola, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrmir.it/images/fondazione/Statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Modena, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazione-crmo.it/site/wp-content/uploads/Statuto-vigente.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Orvieto, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazioneccassariparmiorvieto.it/pdf/STATUTO-2016.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Padova e Rovigo, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecariparo.it/wp-content/uploads/2017/03/Statuto-Fondazione-Cariparo.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Cariparma, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrp.it/page.asp?IDCategoria=4000&IDSezione=29891>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Perugia, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrpg.com/statuto/>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Pesaro, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrpesaro.it/docs/statuto2017.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Pescaraabruzzo, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionepescarabruzzo.it/dmdocumenti/doc_istituzionali/statuto.pdf

Statuto attuale della Fondazione di Piacenza e Vigevano, accessibile tramite il link:
http://www.lafondazione.com/documenti/Statuto_Fondazione_2016.pdf

Statuto attuale della Fondazione Pisa, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionepisa.it/uploads/2012_07_13_09_30_40.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Pistoia e Pescia, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecrpt.it/wp-content/uploads/2016/03/01_Statuto.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Prato, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrprato.it/images/Fondazione/Statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Puglia, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionepuglia.it/images/Statuto/StatutoFondazionePuglia.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Ravenna, accessibile tramite il link:
http://www.fondazioneccassaravenna.it/wp-content/uploads/2017/09/statutosett16_201610201622.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionemanodori.it/wp-content/uploads/2017/11/STATUTO-MANODORI-Vigente.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Rimini, accessibile tramite il link:
<http://www.fondcarim.it/uWeb/upload/file/Statuto2015-TestoAggiornato.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Roma, accessibile tramite il link:
http://www.fondazioneroma.it/documenti/statuto_settembre_2016_per_sito_senza_titolo_2.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Saluzzo, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrsaluzzo.it/statuto/statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di San Miniato, accessibile tramite il link:
http://fondazionecrsm.org/?page_id=301

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Savigliano, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrs.it/wp-content/uploads/2016/10/Statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Spoleto, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecarispo.it/statuto/>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Terni e Narni, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarit.it/statuto>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Torino, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrt.it/fondazione/presentazione.html>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Tortona, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrtortona.it/wp-content/uploads/Fondazione-CR-Tortona-Statuto-2015.pdf?853c14>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Trento e Rovereto, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecaritro.it/fondazione/documenti>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Trieste, accessibile tramite il link:
www.fondazionecrtrieste.it/statuto.pdf

Statuto attuale della Fondazione Friuli, accessibile tramite il link:
<https://fondazionefriuli.it/fondazione/statuto/statuto-in-pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Venezia, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionedivenezia.org/uploads/documento/e902aba838cc7cae2d53d8396e510192ce6dcff4.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Vercelli, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecrvercelli.it/wp-content/uploads/2016/06/statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Cariverona, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionecariverona.org/wp-content/uploads/2017/10/18.0.0.statuto_web_fondazione_cariverona_01_09_15.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Vignola, accessibile tramite il link:
http://www.fondazionedivignola.it/assetto_istituzionale/statuto_e_regolamenti/statuto.htm

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Volterra, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecrrvolterra.it/fondazione-crv/natura-e-scopi/>

Statuto attuale della Fondazione C.R. e Banca del Monte di Lugo, accessibile tramite il link:
http://www.fondazioneccassamontelugo.it/index.php?action=content_pspagina&idPSPagina=4

Statuto attuale della Fondazione C.R. di Genova e Imperia, accessibile tramite il link:
<https://www.fondazionecarige.it/home/wp-content/uploads/2016/01/Statuto.pdf>

Statuto attuale della Fondazione C.R. in Bologna, accessibile tramite il link:
https://www.fondazioneclarisbo.it/wp-content/uploads/2017/01/Statuto_vigente_dal_2016.pdf

Statuto attuale della Fondazione C.R. Salernitana, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazioneclarisal.it/web/wp-content/uploads/2016/07/statuto-approvato-dal-CI-del-20.11.2017-e-mef-del-19.01.18-1.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Cariplo, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/sta/statuto-ed-2016/statuto-ed-2016.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Carivit, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazionecarivit.it/statuto.html>

Statuto attuale della Fondazione Cassamarca, accessibile tramite il link:
<http://www.fondazioneccassamarca.it/index.php/fondazione/item/lo-statuto/4>

Statuto attuale della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, accessibile tramite il link: <http://fondazionedelmonte.it/files/documenti/sezioni/la-fondazione-documenti/statuto-07.04.2016.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, accessibile tramite il link: <http://www.fondazionemps.it/ita/wp-content/uploads/2017/02/Statuto-FMps-modifica-Consulta-autorizzata-dal-MEF-il-3-febbraio-2017-1.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Monte di Pietà di Vicenza, accessibile tramite il link: <http://www.fondazionemontedipietadivicenza.it/wp-content/uploads/2016/07/STATUTO.pdf>

Statuto attuale della Fondazione Varrone C.R. di Rieti, accessibile tramite il link: <https://www.fondazionevarrone.it/it/fondazione/missione-e-statuto.html>

Statuto attuale della Fondazione Banco di Napoli, accessibile tramite il link: <http://www.fondazionebanconapoli.it/wp-content/uploads/2018/02/Statuto-approvato-dal-C.G.-del-27-04-17-con-modifiche-MEF.pdf>

REGOLAMENTI NOMINE

Regolamento nomine organi statuari della Compagnia di San Paolo, accessibile tramite il link: <http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Statuto/Regolamento-per-le-nomine>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Firenze, accessibile tramite il link: [https://www.fondazioneecrfirenze.it/wp-content/uploads/2017/02/Regolamento nomine CI 28 9 16.pdf](https://www.fondazioneecrfirenze.it/wp-content/uploads/2017/02/Regolamento_nomine_CI_28_9_16.pdf)

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Banca del Monte di Lombardia, accessibile tramite il link: http://www.fbml.it/public/doc_mngr/Regolamento%20Nomine.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Banca del Monte di Rovigo: <http://www.fondazionebancadelmonte.rovigo.it/wp-content/uploads/2015/04/regolamento-nomine-OdI.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Banca del Monte e C.R. di Faenza: http://www.fondazionemontefaenza.it/Assets/Public/File/Regolamento%20Nomine%20modifica%2016_10_2017.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Banco di Sardegna: <https://www.fondazioneedisardegna.it/media/0/04321052896250/regolamentonomine2016.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. della Provincia di Macerata: <http://fondazionemacerata.it/wp-content/uploads/2015/04/Regolamento-designazione-e-nomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Tercas: <http://www.fondazionetercas.it/wp-content/uploads/2016/12/Regolamento-per-la-nomina-degli-organii-statuari.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Carispezia:
<http://www.fondazione carispezia.it/wp-content/uploads/2016/03/Regolamento-nomine-deliberato-28.06.2017.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Alessandria:
http://www.fondazione cralessandria.it/Portals/0/Documenti/REGOLAMENTI%202017/Regolamento%20nomine%20definitivo%20post%20Generale%20%202017.04_2.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Ascoli Piceno:
http://www.fondazione carisap.it/wp/wp-content/uploads/2017/03/Regolamento-designazione-e-nomine_Rev5_2017-03-03.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Asti:
<https://www.fondazione crasti.it/wp-content/uploads/2016/10/RegolamentoOrgani.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Biella:
<http://www.fondazione crbiella.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2857>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Bra:
<http://fondazione crb.it/PDF/ModelloOrganizzazione.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Carpi:
<https://www.fondazione crcarpi.it/u7gfRmN/wp-content/uploads/regolamento-per-le-nomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Cesena:
<http://www.fondazione carispcesena.it/chi-siamo/statuto-e-regolamenti>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Cuneo:
<http://www.fondazione crc.it/images/documenti-istituzionali/2017%20Regolamento%20Designazioni%20e%20Nomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Fano:
http://www.fondazione carifano.it/pdf/regolamento_designazioni_nomine_organi.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Fermo:
<http://www.fondazione crf.it/docs/Regolamento%20designazioni%20e%20nomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Foligno:
http://www.fondazione carifol.it/web/files/regolamento_designazione-nomine.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Forlì:
<http://www.fondazione cariforli.it/downloads/files/Regolamento%20composizione%20organi%20def.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Gorizia:
http://www.fondazione carigo.it/cms/data/pages/files/000044_resource2_orig.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Jesi:
<http://www.fondazione crj.it/wp-content/uploads/2017/03/Regolamento-nomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Lucca:
<https://www.fondazione carilucca.it/fondazione/fondazione-trasparente>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Padova e Rovigo:
<https://www.fondazionecripario.it/documenti/>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Cariparma:
<http://www.fondazionecrip.it/allegato.asp?ID=1381049>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Perugia:
<http://www.fondazionecripg.com/wp-content/uploads/2017/03/Regolamento-per-la-constituzione-del-funzionamento-degli-Organ-1.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Pesaro:
<http://www.fondazionecripesaro.it/docs/regn.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Pescarabruzzo:
http://www.fondazionepescarabruzzo.it/dmdocumenti/doc_istituzionali/Regolamento%20sospensione%20dalla%20carica%20e%20funzionam.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione di Piacenza e Vigevano:
http://www.lafondazione.com/documenti/Regolamento_Nomina_Organ.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione di Pistoia e Pescia:
<http://www.fondazionecript.it/wp-content/uploads/2015/12/Regolamento-Cariche-e-Organ.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Prato:
http://www.fondazionecriprato.it/images/Fondazione/Regolamento_Nomine.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Saluzzo:
<http://www.fondazionecrsaluzzo.it/public/1-2017%20REGOLAMENTO%20Designazioni-Nomine%20in%20vigore%20.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Savigliano:
<http://www.fondazionecrs.it/wp-content/uploads/2016/11/RegolamentoNomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Spoleto:
<https://www.fondazionecrispo.it/wp-content/uploads/2017/12/REG-ORGANO-INDIRIZZO-2016.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Terni e Narni:
http://www.fondazionecri.it/sites/default/files/regolamento-nomine_2018.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Torino:
<http://www.fondazionecri.it/fondazione/presentazione.html>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Friuli:
<https://fondazionefriuli.it/fondazione/regolamenti/regolamento-nomine>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Cariverona:
http://www.fondazionecariverona.org/wp-content/uploads/2017/09/reg_procedure_nomina_componenti_gli_organ.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Vignola:
http://www.fondazionedivignola.it/assetto_istituzionale/statuto_e_regolamenti/regolamento_delle_nomine.htm

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. e Banca del Monte di Lugo:
http://www.fondazioneccassamontelugo.it/index.php?action=content_pspagina&idPSPagina=20

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. di Genova e Imperia:
<https://www.fondazionecarige.it/home/wp-content/uploads/2015/11/Regolamento-nomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione C.R. in Bologna:
https://www.fondazioneccarisbo.it/wp-content/uploads/2017/01/Regolamento_designazioni_e_nomine_negli_Organi.pdf

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Cariplo:
<http://www.fondazioneccariplo.it/static/upload/reg/regolamento--per-le-nomine.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Carivit:
<http://www.fondazioneccarivit.it/regolamenti.html>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Cassamarca:
<http://www.fondazioneccassamarca.it/index.php/fondazione/trasparenza/item/15-trasparenza/regolamenti/6347>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna:
<http://fondazionedelmonte.it/files/documenti/sezioni/la-fondazione-documenti/regolamento-att.ist.-e-nomine-30.5.2016.pdf>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Monte di Pietà di Vicenza:
<http://www.fondazionemontedipietadivicenza.it/fondazione/statuto-e-regolamenti/>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Varrone C.R. di Rieti:
<https://www.fondazioneccvarrone.it/it/fondazione/missione-e-statuto.html>

Regolamento nomine organi statuari della Fondazione Banco di Napoli:
<http://www.fondazioneccbanconapoli.it/wp-content/uploads/2016/05/Regolamento-nomine-Fondazione-Banco-di-Napoli.pdf>

STATUTI E REGOLAMENTI NOMINE PRECEDENTI AL PROTOCOLLO ACRI-MEF RICEVUTI TRAMITE CONTATTO DIRETTO:

Fondazione Carispezia

Fondazione C.R. di Ascoli Piceno

Fondazione C.R. di Carpi

Fondazione C.R. di Cuneo

Fondazione C.R. di Forlì

Fondazione C.R. di Padova e Rovigo
Fondazione Cariparma
Fondazione C.R. di Perugia
Fondazione C.R. di Pesaro
Fondazione Pescaraabruzzo
Fondazione C.R. di Savigliano
Fondazione C.R. di Torino
Fondazione C.R. di Tortona
Fondazione Cariplo
Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna

**STATUTI PRECEDENTI AL PROTOCOLLO ACRI-MEF RICEVUTI TRAMITE
CONTATTO DIRETTO:**

Compagnia di San Paolo
Fondazione C.R. di Firenze
Fondazione dei Monti Uniti di Foggia
Fondazione Banca del Monte di Lombardia
Fondazione Banca del Monte di Lucca
Fondazione Banca del Monte di Rovigo
Fondazione Banca del Monte e C.R. di Faenza
Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni
Fondazione Sicilia
Fondazione Chieti Abruzzo e Molise
Fondazione Tercas
Fondazione Carispezia
Fondazione C.R. di Alessandria
Fondazione C.R. di Asti
Fondazione C.R. di Biella
Fondazione C.R. di Bolzano
Fondazione C.R. di Bra
Fondazione C.R. di Carrara

Fondazione C.R. di Cesena
Fondazione C.R. di Città di Castello
Fondazione C.R. di Fabriano e Cupramontana
Fondazione C.R. di Fano
Fondazione C.R. di Fermo
Fondazione C.R. di Ferrara
Fondazione C.R. di Jesi
Fondazione Livorno
Fondazione C.R. di Loreto
Fondazione C.R. di Lucca
Fondazione C.R. di Mirandola
Fondazione C.R. di Orvieto
Fondazione C.R. di Prato
Fondazione Puglia
Fondazione C.R. di Saluzzo
Fondazione C.R. di Terni e Narni
Fondazione C.R. di Trento e Rovereto
Fondazione C.R. di Trieste
Fondazione C.R. di Venezia
Fondazione C.R. di Vercelli
Fondazione Cariverona
Fondazione C.R. di Vignola
Fondazione C.R. di Volterra
Fondazione C.R. di Genova e Imperia
Fondazione Carivit
Fondazione Cassamarca
Fondazione Monte dei Paschi di Siena
Fondazione Monte di Pietà di Vicenza
Fondazione Varrone C.R. di Rieti
Fondazione Banco di Napoli

Appendice

Tabella 1: fondazioni di origine bancaria (nome, patrimonio e sede)

	Fondazione	Regione	Patrimonio 2016
1	Compagnia di San Paolo	Piemonte	5.880.378.291
2	Fondazione C.R. di Firenze	Toscana	1.629.006.873
3	Fondazione A. De Mari di Savona	Liguria	112.366.779
4	Fondazione dei Monti Uniti di Foggia	Puglia	33.436.817
5	Fondazione Banca Del Monte di Lombardia	Lombardia	474.913.036
6	Fondazione Banca Del Monte di Lucca	Toscana	64.860.855
7	Fondazione Banca Del Monte di Rovigo	Veneto	6.724.772
8	Fondazione Banca Del Monte e C.R. di Faenza	Emilia Romagna	11.094.629
9	Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni	Lazio	61.223.358
10	Fondazione Banco di Sardegna	Sardegna	907.327.580
11	Fondazione Sicilia	Sicilia	216.639.836
12	Fondazione C.R. della Provincia dell'Aquila	Abruzzo	145.442.834
13	Fondazione Chieti Abruzzo e Molise	Abruzzo	10.854.042
14	Fondazione C.R. della Provincia di Macerata	Marche	74.474.447
15	Fondazione Tercas	Abruzzo	93.223.048
16	Fondazione Carispezia	Liguria	194.234.643
17	Fondazione C.R. di Alessandria	Piemonte	205.844.370
18	Fondazione C.R. di Ascoli Piceno	Marche	270.557.724
19	Fondazione C.R. di Asti	Piemonte	212.587.455
20	Fondazione C.R. di Biella	Piemonte	223.781.160
21	Fondazione C.R. di Bolzano	Trentino Alto Adige	639.646.145
22	Fondazione C.R. di Bra	Piemonte	34.477.619
23	Fondazione C.R. di Calabria e Lucania	Calabria	80.417.758
24	Fondazione C.R. di Carpi	Emilia Romagna	286.046.665
25	Fondazione C.R. di Carrara	Toscana	104.795.211
26	Fondazione C.R. di Cento	Emilia Romagna	55.983.981
27	Fondazione C.R. di Cesena	Emilia Romagna	16.211.841
28	Fondazione C.R. di Città di Castello	Umbria	28.303.110
29	Fondazione C.R. di Civitavecchia	Lazio	48.722.317
30	Fondazione C.R. di Cuneo	Piemonte	1.303.826.406
31	Fondazione C.R. di Fabriano e Cupramontana	Marche	62.727.299
32	Fondazione C.R. di Fano	Marche	118.389.529
33	Fondazione C.R. di Fermo	Marche	93.855.021
34	Fondazione C.R. di Ferrara	Emilia Romagna	742.181
35	Fondazione C.R. di Foligno	Umbria	90.552.378
36	Fondazione C.R. di Forlì	Emilia Romagna	443.876.964
37	Fondazione C.R. di Fossano	Piemonte	53.221.678

38	Fondazione C.R. di Gorizia	Friuli Venezia Giulia	173.321.665
39	Fondazione C.R. di Imola	Emilia Romagna	142.492.678
40	Fondazione C.R. di Jesi	Marche	18.414.686
41	Fondazione Livorno	Toscana	210.135.789
42	Fondazione C.R. di Loreto	Marche	23.235.538
43	Fondazione C.R. di Lucca	Toscana	1.188.732.213
44	Fondazione C.R. di Mirandola	Emilia Romagna	126.565.867
45	Fondazione C.R. di Modena	Emilia Romagna	746.079.879
46	Fondazione C.R. di Orvieto	Umbria	68.805.703
47	Fondazione C.R. di Padova e Rovigo	Veneto	1.873.687.858
48	Fondazione Cariparma	Emilia Romagna	1.000.204.376
49	Fondazione C.R. di Perugia	Umbria	566.051.974
50	Fondazione C.R. di Pesaro	Marche	66.357.380
51	Fondazione Pescaraabruzzo	Abruzzo	204.251.951
52	Fondazione C.R. di Piacenza e Vigevano	Emilia Romagna	356.579.637
53	Fondazione Pisa	Toscana	509.801.976
54	Fondazione C.R. di Pistoia e Pescia	Toscana	361.174.887
55	Fondazione C.R. di Prato	Toscana	72.916.787
56	Fondazione Puglia	Puglia	126.934.081
57	Fondazione C.R. di Ravenna	Emilia Romagna	165.338.713
58	Fondazione C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	Emilia Romagna	157.203.285
59	Fondazione C.R. di Rimini	Emilia Romagna	35.762.933
60	Fondazione Roma	Lazio	1.483.269.594
61	Fondazione C.R. di Saluzzo	Piemonte	59.944.198
62	Fondazione C.R. di San Miniato	Toscana	56.354.721
63	Fondazione C.R. di Savigliano	Piemonte	35.488.791
64	Fondazione C.R. di Spoleto	Umbria	74.318.475
65	Fondazione di Terni e Narni	Umbria	196.344.044
66	Fondazione C.R. di Torino	Piemonte	2.169.633.540
67	Fondazione C.R. di Tortona	Piemonte	216.072.205
68	Fondazione C.R. di Trento e Rovereto	Trentino Alto Adige	389.163.021
69	Fondazione C.R. di Trieste	Friuli Venezia Giulia	203.615.187
70	Fondazione Friuli	Friuli Venezia Giulia	309.544.409
71	Fondazione C.R. di Venezia	Veneto	341.759.676
72	Fondazione C.R. di Vercelli	Piemonte	115.569.837
73	Fondazione Cariverona	Veneto	2.054.631.563
74	Fondazione C.R. di Vignola	Emilia Romagna	81.100.674
75	Fondazione C.R. di Volterra	Toscana	152.666.594
76	Fondazione C.R. e Banca del Monte di Lugo	Emilia Romagna	10.944.771
77	Fondazione C.R. di Genova e Imperia	Liguria	55.649.831
78	Fondazione C.R. in Bologna	Emilia Romagna	766.120.765
79	Fondazione C.R. Salernitana	Campania	40.185.999
80	Fondazione Cariplo	Lombardia	6.819.829.264
81	Fondazione Carivit	Lazio	44.795.281
82	Fondazione Cassamarca	Veneto	494.186.036
83	Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna	Emilia Romagna	217.545.340
84	Fondazione Monte dei Paschi di Siena	Toscana	421.138.554
85	Fondazione Monte di Parma	Emilia Romagna	130.426.843

86	Fondazione Monte di Pietà di Vicenza	Veneto	1.814.367
87	Fondazione Varrone C.R. di Rieti	Lazio	107.661.417
88	Fondazione Banco di Napoli	Campania	124.056.315

Fonte: elaborazione propria sulla base dei dati forniti da Acri

Tabella 2: composizione degli investimenti^A

	Fondazione	2016	2015	2014	2013	Rispetto del limite	Conferitaria	Quotata
1	Compagnia di San Paolo	49,67%	58,71%	52,39%	44,93%	NO	Intesa San Paolo Spa	SI
2	Fond. C.R. di Firenze	36,86%	42,98%	59,39%	N.D.	NO	Intesa San Paolo Spa	SI
3	Fond. A. De Mari di Savona	2,75%	9,85%	7,75%	10,67%	SI		
4	Fond. Dei Monti Uniti di Foggia	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	28,52%	43,30%	43,29%	N.D.	SI		
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	31,84%	32,64%	24,49%	20,47%	SI		
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	7,15%	66,35%	64,85%	64,87%	SI		
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
10	Fond. Banco di Sardegna	34,40%	34,02%	33,78%	33,88%	NO	Banco Di Sardegna SPA (Gruppo BPER)	SI
11	Fond. Sicilia	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	7,34%	9,06%	9,19%	9,00%	SI		
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	0,00%	0,00%	88,52%	87,94%	SI		
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	0,00%	0,00%	34,34%	40,08%	SI		
15	Fond. Tercas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
16	Fond. Carispezia	18,80%	18,08%	17,26%	17,37%	SI		
17	Fond. C.R. di Alessandria	17,88%	6,15%	4,15%	N.D.	SI		
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	0,00%	0,00%	0,00%	32,39%	SI		
19	Fond. C.R. di Asti	72,00%	81,15%	92,96%	81,98%	NO	Banca CR Asti Spa	NO
20	Fond. C.R. di Biella	28,14%	27,57%	26,89%	27,75%	SI		
21	Fond. C.R. di Bolzano	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
22	Fond. C.R. di Bra	44,88%	44,67%	44,73%	44,83%	NO	Cassa Di Risparmio Di Bra SPA (Gruppo BPER)	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
24	Fond. C.R. di Carpi	1,25%	2,75%	2,97%	N.D.	SI		
25	Fond. C.R. di Carrara	3,54%	12,83%	13,26%	15,60%	SI		
26	Fond. C.R. di Cento	87,15%	86,81%	86,49%	N.D.	NO	Cassa Di Risparmio Di Cento Spa	NO
27	Fond. C.R. di Cesena	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
28	Fond. C.R. di Città di Castello	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	0,00%	0,00%	0,00%	N.D.	SI		
30	Fond. C.R. di Cuneo	11,25%	27,20%	26,35%	28,08%	SI		
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	0,08%	5,56%	21,60%	21,50%	SI		
32	Fond. C.R. di Fano	1,24%	3,63%	2,30%	1,74%	SI		

^A È stato scelto di indicare la banca conferitaria solamente nel caso in cui l'indice "composizione degli investimenti" sia maggiore del 33%, in modo da constatare se le fondazioni hanno ancora pochi mesi per provvedere (entro aprile 2018 per quelle con partecipazioni in società quotate) oppure due anni circa (quelle con partecipazioni in società non quotate).

33	Fond. C.R. di Fermo	71,24%	71,48%	72,35%	73,10%	NO	Carifermo Spa	NO
34	Fond. C.R. di Ferrara	0,00%	0,00%	N.D.	N.D.	SI		
35	Fond. C.R. di Foligno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
36	Fond. C.R. di Forlì	18,47%	22,63%	24,40%	20,29%	SI		
37	Fond. C.R. di Fossano	80,35%	85,19%	84,92%	83,97%	NO	CASSA DI RISPARMIO DI FOSSANO	NO
38	Fond. C.R. di Gorizia	29,04%	34,34%	33,18%	36,87%	SI		
39	Fond. C.R. di Imola	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
40	Fond. C.R. di Jesi	0,00%	0,00%	N.D.	N.D.	SI		
41	Fond. Livorno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
42	Fond. C.R. di Loreto	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
43	Fond. C.R. di Lucca	3,37%	7,56%	7,74%	0,21%	SI		
44	Fond. C.R. di Mirandola	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
45	Fond. C.R. di Modena	24,59%	35,64%	48,71%	52,46%	SI		
46	Fond. C.R. di Orvieto	2,00%	28,00%	28,00%	28,00%	SI		
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	47,75%	55,97%	50,45%	58,95%	NO	Cassa Di Risparmio Del Veneto (Gruppo Intesa San Paolo)	SI
48	Fond. Cariparma	66,51%	69,90%	81,75%	87,62%	NO	Credit Agricole Cariparma	SI
49	Fond. C.R. di Perugia	19,45%	30,03%	17,80%	18,59%	SI		
50	Fond. C.R. di Pesaro	0,00%	0,00%	47,90%	58,34%	SI		
51	Fond. Pescaraabruzzo *	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	SI		
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
53	Fond. Pisa	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	6,96%	7,04%	7,10%	7,25%	SI		
55	Fond. C.R. di Prato	0,05%	2,70%	N.D.	N.D.	SI		
56	Fond. Puglia	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
57	Fond. C.R. di Ravenna	68,41%	69,44%	69,95%	70,03%	NO	Cassa Di Risparmio Di Ravenna Spa	NO
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	32,00%	46,00%	46,51%	53,79%	SI		
59	Fond. C.R. di Rimini	49,43%	78,99%	81,62%	82,01%	NO	Banca Carim (Gruppo Credit Agricole)	SI
60	Fond. ROMA	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
61	Fond. C.R. di Saluzzo	0,00%	75,80%	75,87%	75,63%	SI		
62	Fond. C.R. di San Miniato	28,46%	68,73%	73,21%	72,65%	SI		
63	Fond. C.R. di Savigliano	85,29%	85,16%	86,13%	84,86%	NO	Banca CR Di Savigliano Spa	NO
64	Fond. C.R. di Spoleto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
66	Fond. C.R. di Torino	13,20%	21,80%	24,50%	25,00%	SI		
67	Fond. C.R. di Tortona	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
68	Fond. C.R. di Trento e Rovereto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI		
69	Fond. C.R. di Trieste	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
70	Fond. Friuli	40,96%	47,14%	38,83%	42,92%	NO	Cassa Di Risparmio Del Friuli Venezia Giulia Spa (Gruppo Intesa San Paolo)	SI
71	Fond. C.R. di Venezia	28,00%	35,00%	37,00%	31,00%	SI		
72	Fond. C.R. di Vercelli	15,20%	16,61%	16,92%	17,07%	SI		
73	Fond. Cariverona	19,90%	36,60%	45,00%	45,10%	SI		

74	Fond. C.R. di Vignola	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	SI	Cassa Di Risparmio di Volterra	NO
75	Fond. C.R. di Volterra	56,66%	58,72%	58,72%	58,60%	NO		
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	9,67%	43,00%	74,00%	68,64%	SI		
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	3,42%	11,48%	49,67%	85,46%	SI		
78	Fond. C.R. in Bologna	52,00%	58,23%	54,86%	N.D.	NO	Intesa San Paolo Spa	SI
79	Fond. C.R. Salernitana	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
80	Fond. Cariplo	24,28%	29,69%	23,17%	18,98%	SI		
81	Fond. Carivit	0,00%	0,00%	0,00%	32,46%	SI		
82	Fond. Cassamarca	10,12%	16,25%	15,79%	35,30%	SI	Unicredit	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna **	57,13%	69,06%	75,09%	72,13%	SI		
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	0,09%	9,29%	9,27%	66,00%	SI		
85	Fond. Monte di Parma	0,00%	0,00%	0,00%	N.D.	SI		
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	82,98%	82,79%	78,41%	74,33%	NO		
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	0,00%	0,00%	0,00%	21,08%	SI		
88	Fond. Banco di Napoli	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		

* Dichiarata in bilancio di aver rispettato il limite

** Nel bilancio 2016 dichiara di aver abbassato tale indice al 27% in data 31/03/2017

Tabella 3: dimensione, territorialità, adesione al Protocollo e riuscita del contatto

	Fondazione	Dimensione	Territorialità	Adesione protocollo	Riuscita del contatto	Data risposta
1	Compagnia di SAN PAOLO	Grandi	Nord-Ovest	SI	SI	20/11/2017
2	Fond. C.R. di FIRENZE	Grandi	Centro	SI	SI	20/11/2017
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	Medie	Nord-Ovest	SI	NO	
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	Piccole	Sud e Isole	SI	SI	01/12/2017
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	Grandi	Nord-Ovest	SI	SI	23/11/2017
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	Medio-piccole	Centro	SI	SI	22/11/2017
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	Piccole	Nord-Est	SI	SI	24/11/2017
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	Piccole	Nord-Est	SI	SI	20/11/2017
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	Medio-piccole	Centro	SI	SI	18/12/2017
10	Fond. Banco di Sardegna	Grandi	Sud e Isole	SI	NO	
11	Fond. Sicilia	Medio-grandi	Sud e Isole	SI	SI	13/12/2017
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	Medie	Centro	SI	SI	20/11/2017
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	Piccole	Centro	SI	SI	06/12/2017
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	Medio-piccole	Centro	SI	NO	
15	Fond. Tercas	Medio-piccole	Centro	SI	SI	20/11/2017
16	Fond. Carispezia	Medie	Nord-Ovest	SI	SI	22/11/2017
17	Fond. C.R. di Alessandria	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI	SI	22/11/2017
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	Medio-grandi	Centro	SI	SI	22/11/2017
19	Fond. C.R. di Asti	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI	SI	12/12/2017
20	Fond. C.R. di Biella	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI	SI	01/12/2017
21	Fond. C.R. di Bolzano	Grandi	Nord-Est	SI	SI	22/11/2017
22	Fond. C.R. di Bra	Piccole	Nord-Ovest	SI	SI	05/12/2017
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	Medio-piccole	Sud e Isole	SI	NO	
24	Fond. C.R. di Carpi	Medio-grandi	Nord-Est	SI	SI	20/11/2017
25	Fond. C.R. di Carrara	Medie	Centro	SI	SI	27/11/2017
26	Fond. C.R. di Cento	Medio-piccole	Nord-Est	SI	NO	
27	Fond. C.R. di Cesena	Piccole	Nord-Est	SI	SI	14/12/2017
28	Fond. C.R. di Città di Castello	Piccole	Centro	SI	SI	20/11/2017
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	Piccole	Centro	SI	NO	
30	Fond. C.R. di Cuneo	Grandi	Nord-Ovest	SI	SI	21/11/2017
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	Medio-piccole	Centro	SI	SI	01/12/2017
32	Fond. C.R. di Fano	Medie	Centro	SI	SI	27/11/2017
33	Fond. C.R. di Fermo	Medio-piccole	Centro	SI	SI	21/11/2017
34	Fond. C.R. di Ferrara	Piccole	Nord-Est	SI	SI	01/12/2017
35	Fond. C.R. di Foligno	Medio-piccole	Centro	SI	NO	
36	Fond. C.R. di Forlì	Medio-grandi	Nord-Est	SI	SI	30/11/2017
37	Fond. C.R. di Fossano	N.A.	N.A.	NO	N.A.	
38	Fond. C.R. di Gorizia	Medie	Nord-Est	SI	NO	
39	Fond. C.R. di Imola	Medie	Nord-Est	SI	NO	
40	Fond. C.R. di Jesi	Piccole	Centro	SI	SI	11/12/2017
41	Fond. Livorno	Medio-grandi	Centro	SI	SI	13/12/2017
42	Fond. C.R. di Loreto	Piccole	Centro	SI	SI	07/12/2017
43	Fond. C.R. di Lucca	Grandi	Centro	SI	SI	22/11/2017

44	Fond. C.R. di Mirandola	Medie	Nord-Est	SI	SI	06/12/2017
45	Fond. C.R. di Modena	Grandi	Nord-Est	SI	NO	
46	Fond. C.R. di Orvieto	Medio-piccole	Centro	SI	SI	14/12/2017
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	Grandi	Nord-Est	SI	SI	24/11/2017
48	Fond. Cariparma	Grandi	Nord-Est	SI	SI	27/11/2017
49	Fond. C.R. di Perugia	Grandi	Centro	SI	SI	22/11/2017
50	Fond. C.R. di Pesaro	Medio-piccole	Centro	SI	SI	05/12/2017
51	Fond. Pescaraabruzzo	Medio-grandi	Centro	SI	SI	23/11/2017
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	Medio-grandi	Nord-Est	SI	NO	
53	Fond. Pisa	N.A.	N.A.	NO	N.A.	
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	Medio-grandi	Centro	SI	NO	
55	Fond. C.R. di Prato	Medio-piccole	Centro	SI	SI	22/11/2017
56	Fond. Puglia	Medie	Sud e Isole	SI	SI	22/11/2017
57	Fond. C.R. di Ravenna	Medie	Nord-Est	SI	NO	
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	Medie	Nord-Est	SI	NO	
59	Fond. C.R. di Rimini	Piccole	Nord-Est	SI	NO	
60	Fond. Roma	N.A.	N.A.	NO	N.A.	
61	Fond. C.R. di Saluzzo	Medio-piccole	Nord-Ovest	SI	SI	22/11/2017
62	Fond. C.R. di San Miniato	Medio-piccole	Centro	SI	NO	
63	Fond. C.R. di Savignano	Piccole	Nord-Ovest	SI	SI	20/11/2017
64	Fond. C.R. di Spoleto	Medio-piccole	Centro	SI	NO	
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	Medie	Centro	SI	SI	22/11/2017
66	Fond. C.R. di Torino	Grandi	Nord-Ovest	SI	SI	27/11/2017
67	Fond. C.R. di Tortona	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI	SI	13/12/2017
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	Medio-grandi	Nord-Est	SI	SI	01/12/2017
69	Fond. C.R. di Trieste	Medie	Nord-Est	SI	SI	29/11/2017
70	Fond. Friuli	Medio-grandi	Nord-Est	SI	NO	
71	Fond. C.R. di Venezia	Medio-grandi	Nord-Est	SI	SI	01/12/2017
72	Fond. C.R. di Vercelli	Medie	Nord-Ovest	SI	SI	01/12/2017
73	Fond. Cariverona	Grandi	Nord-Est	SI	SI	17/01/2018
74	Fond. C.R. di Vignola	Medio-piccole	Nord-Est	SI	SI	20/11/2017
75	Fond. C.R. di Volterra	Medie	Centro	SI	SI	11/12/2017
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	Piccole	Nord-Est	SI	NO	
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	Medio-piccole	Nord-Ovest	SI	SI	21/11/2017
78	Fond. C.R. in Bologna	Grandi	Nord-Est	SI	NO	
79	Fond. C.R. Salernitana	Piccole	Sud e Isole	SI	NO	
80	Fond. Cariplo	Grandi	Nord-Ovest	SI	SI	21/11/2017
81	Fond. Carivit	Piccole	Centro	SI	SI	21/11/2017
82	Fond. Cassamarca	Grandi	Nord-Est	SI	SI	05/12/2017
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	Medio-grandi	Nord-Est	SI	SI	24/11/2017
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	Medio-grandi	Centro	SI	SI	22/11/2017
85	Fond. Monte di Parma	Medie	Nord-Est	SI	NO	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	Piccole	Nord-Est	SI	SI	20/11/2017
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	Medie	Centro	SI	SI	07/12/2017
88	Fond. Banco di Napoli	Medie	Sud e Isole	SI	SI	13/12/2017

Tabella 4: art. 6 del Protocollo

	Fondazione	Dimensione	Territorialità	Art. 6 del Protocollo riportato negli statuti delle fondazioni
1	Compagnia di SAN PAOLO	Grandi	Nord-Ovest	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	Grandi	Centro	SI
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	Medie	Nord-Ovest	SI
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	Piccole	Sud e Isole	SI
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	Grandi	Nord-Ovest	SI
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	Medio-piccole	Centro	NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	Piccole	Nord-Est	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	Piccole	Nord-Est	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	Medio-piccole	Centro	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	Grandi	Sud e Isole	SI
11	Fond. Sicilia	Medio-grandi	Sud e Isole	SI
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	Medie	Centro	SI
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	Piccole	Centro	SI
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	Medio-piccole	Centro	SI
15	Fond. Tercas	Medio-piccole	Centro	SI
16	Fond. Carispezia	Medie	Nord-Ovest	NO
17	Fond. C.R. di Alessandria	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	Medio-grandi	Centro	SI
19	Fond. C.R. di Asti	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI
20	Fond. C.R. di Biella	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI
21	Fond. C.R. di Bolzano	Grandi	Nord-Est	SI
22	Fond. C.R. di Bra	Piccole	Nord-Ovest	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	Medio-piccole	Sud e Isole	SI
24	Fond. C.R. di Carpi	Medio-grandi	Nord-Est	SI
25	Fond. C.R. di Carrara	Medie	Centro	SI
26	Fond. C.R. di Cento	Medio-piccole	Nord-Est	SI
27	Fond. C.R. di Cesena	Piccole	Nord-Est	SI
28	Fond. C.R. di Città di Castello	Piccole	Centro	SI
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	Piccole	Centro	NO
30	Fond. C.R. di Cuneo	Grandi	Nord-Ovest	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	Medio-piccole	Centro	NO
32	Fond. C.R. di Fano	Medie	Centro	SI
33	Fond. C.R. di Fermo	Medio-piccole	Centro	SI
34	Fond. C.R. di Ferrara	Piccole	Nord-Est	SI
35	Fond. C.R. di Foligno	Medio-piccole	Centro	SI
36	Fond. C.R. di Forlì	Medio-grandi	Nord-Est	SI
37	Fond. C.R. di Fossano	N.A.	N.A.	N.A.
38	Fond. C.R. di Gorizia	Medie	Nord-Est	SI
39	Fond. C.R. di Imola	Medie	Nord-Est	SI
40	Fond. C.R. di Jesi	Piccole	Centro	SI
41	Fond. Livorno	Medio-grandi	Centro	SI
42	Fond. C.R. di Loreto	Piccole	Centro	SI
43	Fond. C.R. di Lucca	Grandi	Centro	SI
44	Fond. C.R. di Mirandola	Medie	Nord-Est	SI

45	Fond. C.R. di Modena	Grandi	Nord-Est	SI
46	Fond. C.R. di Orvieto	Medio-piccole	Centro	SI
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	Grandi	Nord-Est	SI
48	Fond. Cariparma	Grandi	Nord-Est	SI
49	Fond. C.R. di Perugia	Grandi	Centro	SI
50	Fond. C.R. di Pesaro	Medio-piccole	Centro	SI
51	Fond. Pescaraabruzzo	Medio-grandi	Centro	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	Medio-grandi	Nord-Est	NO
53	Fond. Pisa	N.A.	N.A.	N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	Medio-grandi	Centro	SI
55	Fond. C.R. di Prato	Medio-piccole	Centro	SI
56	Fond. Puglia	Medie	Sud e Isole	SI
57	Fond. C.R. di Ravenna	Medie	Nord-Est	SI
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	Medie	Nord-Est	SI
59	Fond. C.R. di Rimini	Piccole	Nord-Est	SI
60	Fond. Roma	N.A.	N.A.	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	Medio-piccole	Nord-Ovest	SI
62	Fond. C.R. di San Miniato	Medio-piccole	Centro	SI
63	Fond. C.R. di Savignano	Piccole	Nord-Ovest	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	Medio-piccole	Centro	SI
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	Medie	Centro	SI
66	Fond. C.R. di Torino	Grandi	Nord-Ovest	SI
67	Fond. C.R. di Tortona	Medio-grandi	Nord-Ovest	SI
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	Medio-grandi	Nord-Est	SI
69	Fond. C.R. di Trieste	Medie	Nord-Est	SI
70	Fond. Friuli	Medio-grandi	Nord-Est	SI
71	Fond. C.R. di Venezia	Medio-grandi	Nord-Est	SI
72	Fond. C.R. di Vercelli	Medie	Nord-Ovest	SI
73	Fond. Cariverona	Grandi	Nord-Est	SI
74	Fond. C.R. di Vignola	Medio-piccole	Nord-Est	SI
75	Fond. C.R. di Volterra	Medie	Centro	SI
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	Piccole	Nord-Est	SI
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	Medio-piccole	Nord-Ovest	SI
78	Fond. C.R. in Bologna	Grandi	Nord-Est	SI
79	Fond. C.R. Salernitana	Piccole	Sud e Isole	NO
80	Fond. Cariplo	Grandi	Nord-Ovest	SI
81	Fond. Carivit	Piccole	Centro	SI
82	Fond. Cassamarca	Grandi	Nord-Est	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	Medio-grandi	Nord-Est	SI
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	Medio-grandi	Centro	SI
85	Fond. Monte di Parma	Medie	Nord-Est	SI
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	Piccole	Nord-Est	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	Medie	Centro	SI
88	Fond. Banco di Napoli	Medie	Sud e Isole	SI

Tabella 5: art. 7, co. 1, lett a)

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenza prima del Protocollo	Organo di Amministrazione		Presidente		Organo di Controllo		Organo di Indirizzo		Eccellenza dopo il Protocollo
				Prima	Dopo	Prima	Dopo	Prima	Dopo	Prima	Dopo	
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	NO	5	4	5	4	5	4	5	4	NO
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	5	NO
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	SI	4	4	4	4	3	3	4	4	SI
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	NO	5	3	6	4	4	3	6	6	NO
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO	5	4	5	4	3	3	5	5	NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	5	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	5	NO
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	SI	3	3	N.D.	4	3	3	5	5	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	SI	3	3	3	3	3	3	4	4	SI
11	Fond. Sicilia	SI	NO	5	3	5	4	5	4	5	4	NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.	N.D.	3	N.D.	3	N.D.	3	N.D.	5	NO
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO	6	4	6	4	3	3	6	4	NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	NO
15	Fond. Tercas	SI	NO	3	3	5	4	3	3	5	5	NO
16	Fond. Carispezia	SI	NO	3	3	6	4	3	3	6	4	NO
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	NO	5	4	6	4	3	3	6	5	NO
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	NO	3	3	5	4	3	3	5	4	NO
19	Fond. C.R. di Asti	SI	NO	4	4	5	4	3	3	5	4	NO
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO	4	4	5	4	3	3	5	5	NO
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	NO	5	4		4	5	4	5	4	NO
22	Fond. C.R. di Bra	SI	NO	5	4	6	4	3	3	6	5	NO
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.	N.D.	3	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	4	NO
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	SI	4	4	4	4	3	3	4	4	SI

25	Fond. C.R. di Carrara	SI	NO	5	4	6	4	5	4	6	4	NO
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	4	NO
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	SI	4	4	4	4	3	3	4	4	SI
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	NO	4	4	6	4	4	4	6	5	NO
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	6	NO
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	NO	5	4	5	4	4	4	5	4	NO
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	5	NO
32	Fond. C.R. di Fano	SI	NO	4	4	5	4	3	3	5	5	NO
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	5	NO
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO	5	4	5	4	5	4	5	5	NO
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	5	NO
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	SI
37	Fond. C.R. di Fossano	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	5	NO
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	5	NO
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	5	NO
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	SI
41	Fond. Livorno	SI	NO	5	4	5	4	4	4	5	4	NO
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	SI	3	3	3	3	3	3	6	6	NO
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO	5	4	5	4	3	3	5	5	NO
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO	5	4	5	4	4	4	5	4	NO
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	NO
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO	4	4	5	4	4	4	5	4	NO
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	NO	4	4	5	4	4	4	5	5	NO
48	Fond. Cariparma	SI	NO	3	3	5	4	3	3	5	4	NO
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	NO	4	4	5	4	4	4	5	4	NO
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	NO	4	4	5	4	3	3	5	5	NO
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	NO	4	3	5	3	3	3	5	5	NO
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	4	NO
53	Fond. Pisa	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	6	NO

54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	NO
55	Fond. C.R. di Prato	SI	SI	4	4	4	4	3	3	4	4	SI
56	Fond. Puglia	SI	NO	5	3	5	4	3	3	6	4	NO
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	NO
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	4	NO
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	5	NO
60	Fond. Roma	NO	N.A.	N.D.	6	N.D.	6	N.D.	4	N.D.	4	NO
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO	5	4	5	4	3	4	6	4	NO
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	NO
63	Fond. C.R. di Savignano	SI	NO	5	4	5	4	3	4	5	4	NO
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	5	NO
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	5	NO
66	Fond. C.R. di Torino	SI	NO	4	4	6	4	4	3	6	5	NO
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	5	NO
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	SI	3	3	3	3	3	3	5	5	NO
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	NO	4	4	4	4	5	4	6	4	NO
70	Fond. Friuli	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	4	N.D.		NO
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO	3	4	5	4	5	4	6	4	NO
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO	4	4	5	4	4	4	5	5	NO
73	Fond. Cariverona	SI	NO	5	4	5	4	3	3	5	4	NO
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	SI
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO	6	4	6	4	4	4	6	4	NO
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	5	NO
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO	3	4	5	4	3	3	5	4	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	4	NO
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.	N.D.	3	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	4	NO
80	Fond. Cariplo	SI	NO	3	4	6	4	3	4	6	4	NO
81	Fond. Carivit	SI	NO	4	4	5	4	4	4	5	5	NO
82	Fond. Cassamarca	SI	NO	4	4	6	4	4	4	6	6	NO

83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	NO	5	4	5	4	5	4	5	4	NO
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	SI
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.	N.D.	4	N.D.	4	N.D.	3	N.D.	5	NO
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	NO	3	4	5	4	3	3	5	4	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	SI	4	4	4	4	3	3	6	6	NO
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO	5	4	5	4	5	4	5	5	NO

Tabella 6: art. 7, co. 1, lett b)

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenza prima del Protocollo	Motivo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	SI	Lo statuto prevedeva che "Il Presidente e i componenti del Consiglio Generale, del Comitato di Gestione e del Collegio dei Revisori non possono essere rinominati nel medesimo o in altro organo qualora essi abbiano espletato, in tutto o in parte, due mandati anche non consecutivi"
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	SI	
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI		
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI		
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI		
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI		
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI		SI
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI	Non potevano ricoprire cariche statutarie "coloro che abbiano ricoperto la carica di Presidente, di Consigliere o di membro del Collegio sindacale per due mandati, anche non consecutivi"
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI		
10	Fond. Banco di Sardegna	SI		
11	Fond. Sicilia	SI		
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI		
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI		
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	SI	Lo statuto prevedeva (per Organo di Indirizzo Organo di Amministrazione) l'impossibilità di svolgere due mandati anche non consecutivi
15	Fond. Tercas	SI		
16	Fond. Carispezia	NO		
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI		
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI		
19	Fond. C.R. di Asti	SI		
20	Fond. C.R. di Biella	SI		
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI		
22	Fond. C.R. di Bra	SI		
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI		
24	Fond. C.R. di Carpi	SI		
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	SI	Lo statuto prevedeva tra le cause di ineleggibilità del Comitato di Indirizzo l'impossibilità di ricoprire la carica se erano stati svolti due mandati anche non consecutivi
26	Fond. C.R. di Cento	SI		
27	Fond. C.R. di Cesena	SI		
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI		
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI		
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI		
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI		

32	Fond. C.R. di Fano	SI		
33	Fond. C.R. di Fermo	SI		
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI		
35	Fond. C.R. di Foligno	SI		
36	Fond. C.R. di Forlì	NO		
37	Fond. C.R. di Fossano	NO		Non è presente l'espressione "indipendentemente dall'organo"
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI		
39	Fond. C.R. di Imola	SI		
40	Fond. C.R. di Jesi	SI		
41	Fond. Livorno	SI		
42	Fond. C.R. di Loreto	SI		
43	Fond. C.R. di Lucca	SI		
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	SI	Nelle regole riguardanti i mandati era presente l'espressione "indipendentemente dall'organo"
45	Fond. C.R. di Modena	SI		
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI		
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI		
48	Fond. Cariparma	SI		
49	Fond. C.R. di Perugia	SI		
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI		
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI		
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI		
53	Fond. Pisa	NO		Non è presente l'espressione "indipendentemente dall'organo"
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI		
55	Fond. C.R. di Prato	SI		
56	Fond. Puglia	SI		
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI		
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI		
59	Fond. C.R. di Rimini	SI		È presente l'espressione "indipendentemente dall'organo" nelle disposizioni riguardanti il Collegio sindacale e l'Organo di Indirizzo, nulla specificando invece nelle disposizioni dell'Organo di Amministrazione e Assemblea soci
60	Fond. Roma	SI		
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI		
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI		
63	Fond. C.R. di Savignano	SI	SI	Nelle regole riguardanti i mandati era presente l'espressione "indipendentemente dall'organo"
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI		
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI		
66	Fond. C.R. di Torino	SI		
67	Fond. C.R. di Tortona	SI		
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI		
69	Fond. C.R. di Trieste	SI		
70	Fond. Friuli	SI		
71	Fond. C.R. di Venezia	SI		
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI		

73	Fond. Cariverona	SI		
74	Fond. C.R. di Vignola	SI		
75	Fond. C.R. di Volterra	SI		
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI		
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI		
78	Fond. C.R. in Bologna	SI		
79	Fond. C.R. Salernitana	SI		
80	Fond. Cariplo	SI	SI	<p>Nello statuto era presente l'espressione "due mandati anche non consecutivi" nelle disposizioni riguardanti l'Organo di Indirizzo e l'Organo di Amministrazione</p> <p>Nelle regole riguardanti i mandati era presente l'espressione "indipendentemente dall'organo"</p>
81	Fond. Carivit	SI	SI	
82	Fond. Cassamarca	SI		
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI		
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI		
85	Fond. Monte di Parma	SI		
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI		
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI		
88	Fond. Banco di Napoli	SI		

Tabella 7: art 7, co. 1, let. c)

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenza prima del Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	SI
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	SI
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	SI
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	SI
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	
11	Fond. Sicilia	SI	
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	
15	Fond. Tercas	SI	
16	Fond. Carispezia	SI	
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	SI
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	SI
19	Fond. C.R. di Asti	SI	
20	Fond. C.R. di Biella	SI	
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	
22	Fond. C.R. di Bra	SI	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	SI
26	Fond. C.R. di Cento	SI	
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	
32	Fond. C.R. di Fano	SI	
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	SI
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	
37	Fond. C.R. di Fossano	NO	
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	
39	Fond. C.R. di Imola	SI	
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	SI
41	Fond. Livorno	SI	SI
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	SI
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	SI

45	Fond. C.R. di Modena	SI	
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	SI
48	Fond. Cariparma	SI	
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	SI
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	SI
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	
53	Fond. Pisa	NO	
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	
55	Fond. C.R. di Prato	SI	
56	Fond. Puglia	SI	
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	
60	Fond. Roma	NO	
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	
66	Fond. C.R. di Torino	SI	
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	SI
70	Fond. Friuli	SI	
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	
73	Fond. Cariverona	SI	
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	SI
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	
80	Fond. Cariplo	SI	SI
81	Fond. Carivit	SI	SI
82	Fond. Cassamarca	SI	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	SI
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	
85	Fond. Monte di Parma	SI	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	
88	Fond. Banco di Napoli	SI	

Tabella 9: art 7, co. 2

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenza prima del Protocollo	Motivo dell'eccellenza prima del Protocollo	Eccellenza dopo il Protocollo	Motivo dell'eccellenza dopo il Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	NO		NO	
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	NO		NO	
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.		NO	
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	NO		NO	
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	NO		NO	
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO		NO	
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	NO		NO	
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	NO		NO	
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	NO		NO	
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	NO		NO	
11	Fond. Sicilia	SI	NO		NO	
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.		NO	
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO		NO	
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.		NO	
15	Fond. Tercas	SI	NO		NO	
16	Fond. Carispezia	SI	NO		NO	
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	NO		NO	
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	NO		NO	
19	Fond. C.R. di Asti	SI	NO		SI	Le cariche possono eventualmente essere ricoperte trascorso un periodo pari alla durata del mandato dell'organo di cui si va a far parte
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO		NO	
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	NO		NO	
22	Fond. C.R. di Bra	SI	NO		NO	
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.		NO	
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	NO		SI	Discontinuità temporale di 4 anni

25	Fond. C.R. di Carrara	SI	NO		NO	
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.		NO	
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	NO		NO	
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	NO		NO	
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.		NO	
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	SI	Discontinuità temporale di 5 anni per Organo di Indirizzo e Organo di Amministrazione e 4 anni per Organo di controllo	SI	Discontinuità temporale di 4 anni
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO		NO	
32	Fond. C.R. di Fano	SI	NO		NO	
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	NO		NO	
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO		NO	
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.		NO	
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	SI	Discontinuità temporale di 4 anni	SI	Discontinuità temporale di 4 anni
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.		NO	
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 4 anni
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	SI	Discontinuità temporale di 5 anni	SI	Discontinuità temporale di 5 anni
41	Fond. Livorno	SI	SI	Nello statuto si prevede che "Non possono far parte del Comitato di Indirizzo, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale (...) coloro che abbiano ricoperto la carica di componente gli Organi della Fondazione per due mandati consecutivi"	SI	Nello statuto si prevede che "Non possono far parte del Comitato di Indirizzo, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale (...) coloro che abbiano ricoperto la carica di componente gli Organi della Fondazione per due mandati consecutivi"
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	NO		NO	
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO		SI	Discontinuità temporale di 4 anni
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO		NO	
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.		NO	
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO		NO	
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	NO		NO	
48	Fond. Cariparma	SI	NO		NO	

49	Fond. C.R. di Perugia	SI	NO		NO	
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	NO		NO	
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	NO		NO	
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.		NO	
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.		NO	
55	Fond. C.R. di Prato	SI	NO		NO	
56	Fond. Puglia	SI	NO		NO	
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	N.A.		NO	
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.		NO	
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.		NO	
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO		NO	
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.		NO	
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	SI	Discontinuità temporale di 5 anni	NO	
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.		NO	
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	NO		NO	
66	Fond. C.R. di Torino	SI	NO		NO	
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	SI	Discontinuità temporale di 18 mesi	SI	Discontinuità temporale almeno pari all'ultimo mandato ricoperto
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	NO		NO	
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	NO		NO	
70	Fond. Friuli	SI	N.A.		NO	
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO		NO	
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO		NO	
73	Fond. Cariverona	SI	NO		NO	
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	NO		NO	
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	SI	Discontinuità temporale di 4 anni	SI	Discontinuità temporale di 4 anni
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.		NO	
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO		NO	
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 4 anni
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.		NO	

				Ineleggibilità in tutti gli organi statutari per coloro i quali avessero già ricoperto la carica di Commissario per due mandati, anche non consecutivi, di durata superiore a tre anni o anche di durata inferiore se cessati per dimissioni volontarie		
80	Fond. Cariplo	SI	SI		NO	
81	Fond. Carivit	SI	NO		NO	
82	Fond. Cassamarca	SI	NO		NO	
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	NO		NO	
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	NO		NO	
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.		NO	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	NO		NO	
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	NO		NO	
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO		NO	

Tabella 9: art. 8, co. 1

	Fondazione	Giudizio assegnato dopo il Protocollo	Requisiti rilevati dopo il Protocollo	Giudizio assegnato prima del Protocollo	Requisiti rilevati prima del Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
10	Fond. Banco di Sardegna	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
11	Fond. Sicilia	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	N.A.	N.A.

13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.
15	Fond. Tercas	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
16	Fond. Carispezia	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
17	Fond. C.R. di Alessandria	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
19	Fond. C.R. di Asti	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
20	Fond. C.R. di Biella	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
21	Fond. C.R. di Bolzano	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza.	BUONO (ECCELLENZA)	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza
22	Fond. C.R. di Bra	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	N.A.	N.A.
24	Fond. C.R. di Carpi	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
25	Fond. C.R. di Carrara	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	BUONO (ECCELLENZA)	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza

26	Fond. C.R. di Cento	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.	
27	Fond. C.R. di Cesena	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
28	Fond. C.R. di Città di Castello	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SUFFICIENTE	Professionalità e indipendenza.	N.A.	N.A.	
30	Fond. C.R. di Cuneo	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, autorevolezza.	competenza,
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
32	Fond. C.R. di Fano	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
33	Fond. C.R. di Fermo	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
34	Fond. C.R. di Ferrara	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza e indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
35	Fond. C.R. di Foligno	SUFFICIENTE	Professionalità, competenze e indipendenza.	N.A.	N.A.	
36	Fond. C.R. di Forlì	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
37	Fond. C.R. di Fossano	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza e indipendenza.	N.A.	N.A.	
38	Fond. C.R. di Gorizia	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza e indipendenza.	N.A.	N.A.	

39	Fond. C.R. di Imola	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.	
40	Fond. C.R. di Jesi	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
41	Fond. Livorno	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza e indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
42	Fond. C.R. di Loreto	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza e indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
43	Fond. C.R. di Lucca	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza e indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
44	Fond. C.R. di Mirandola	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza e indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
45	Fond. C.R. di Modena	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.	
46	Fond. C.R. di Orvieto	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
48	Fond. Cariparma	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
49	Fond. C.R. di Perugia	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	BUONO (ECCELLENZA)	Professionalità, indipendenza e autorevolezza	competenza,
50	Fond. C.R. di Pesaro	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
51	Fond. Pescaraabruzzo	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,

52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	N.A.	N.A.
53	Fond. Pisa	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	N.A.	N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	N.A.	N.A.
55	Fond. C.R. di Prato	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
56	Fond. Puglia	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	BUONO (ECCELLENZA)	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza
57	Fond. C.R. di Ravenna	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	N.A.	N.A.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.
59	Fond. C.R. di Rimini	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.
60	Fond. Roma	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	N.A.	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
62	Fond. C.R. di San Miniato	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	N.A.	N.A.
63	Fond. C.R. di Savignano	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.
64	Fond. C.R. di Spoleto	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	N.A.	N.A.

65	Fond. C.R. di Terni e Narni	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
66	Fond. C.R. di Torino	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
67	Fond. C.R. di Tortona	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
69	Fond. C.R. di Trieste	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
70	Fond. Friuli	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.	
71	Fond. C.R. di Venezia	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
72	Fond. C.R. di Vercelli	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
73	Fond. Cariverona	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
74	Fond. C.R. di Vignola	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	BUONO (ECCELLENZA)	Professionalità, indipendenza e autorevolezza.	competenza,
75	Fond. C.R. di Volterra	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	N.A.	N.A.	

77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
78	Fond. C.R. in Bologna	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	N.A.	N.A.	
79	Fond. C.R. Salernitana	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.	
80	Fond. Cariplo	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
81	Fond. Carivit	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
82	Fond. Cassamarca	SUFFICIENTE	Professionalità, competenza, indipendenza.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	BUONO (ECCELLENZA)	Professionalità, indipendenza e autorevolezza	competenza,
85	Fond. Monte di Parma	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	N.A.	N.A.	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	BUONO	Professionalità, competenza, indipendenza e autorevolezza	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,
88	Fond. Banco di Napoli	OTTIMO	Professionalità, competenza, indipendenza, autorevolezza e terzietà.	SUFFICIENTE	Professionalità, indipendenza.	competenza,

Tabella 10: art. 8, co. 2

	Fondazione	Nello statuto prevedono la redazione di un regolamento	Fondazioni che hanno effettivamente predisposto il regolamento nomine dopo il Protocollo	Fondazioni che prima del Protocollo erano già dotate di regolamento nomine (ECCELLENZE)
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	SI	NO
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	SI	NO
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	NO	NO
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	NO	NO
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	SI	NO
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO	NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	SI	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI	NO
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	SI	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	SI	NO
11	Fond. Sicilia	SI	NO	NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	NO	NO
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO	NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	SI	NO
15	Fond. Tercas	SI	SI	NO
16	Fond. Carispezia	SI	SI	SI
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	SI	NO
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	SI	SI
19	Fond. C.R. di Asti	SI	SI	NO
20	Fond. C.R. di Biella	SI	SI	NO
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	NO	NO
22	Fond. C.R. di Bra	SI	SI	NO
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	NO	NO
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	SI	SI
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	NO	NO
26	Fond. C.R. di Cento	SI	NO	NO
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	SI	NO
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	NO	NO
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	NO	NO
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	SI	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO	NO
32	Fond. C.R. di Fano	SI	SI	NO
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	SI	NO
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	SI	NO
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	SI	NO
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	SI	SI
37	Fond. C.R. di Fossano	SI	NO	N.A.
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	SI	NO
39	Fond. C.R. di Imola	SI	NO	NO
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	SI	NO
41	Fond. Livorno	SI	NO	NO
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	NO	NO
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	SI	NO

44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO	NO
45	Fond. C.R. di Modena	SI	NO	NO
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO	NO
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	SI	SI
48	Fond. Cariparma	SI	SI	SI
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	SI	SI
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	SI	SI
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	SI	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	SI	NO
53	Fond. Pisa	NO	Regolamento assemblea	N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	SI	NO
55	Fond. C.R. di Prato	SI	SI	NO
56	Fond. Puglia	SI	NO	NO
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	NO	NO
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	NO	NO
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	NO	NO
60	Fond. Roma	NO	Regolamento assemblea	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	SI	NO
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	NO	NO
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	SI	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	SI	NO
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	SI	NO
66	Fond. C.R. di Torino	SI	SI	SI
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	NO	SI
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	NO	NO
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	NO	NO
70	Fond. Friuli	SI	SI	NO
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO	NO
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	SI	NO
73	Fond. Cariverona	SI	SI	NO
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	SI	NO
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO	NO
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	SI	NO
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	SI	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	SI	NO
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	NO	NO
80	Fond. Cariplo	SI	SI	SI
81	Fond. Carivit	SI	SI	NO
82	Fond. Cassamarca	SI	SI	NO
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	SI	SI
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	NO	NO
85	Fond. Monte di Parma	SI	NO	NO
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	SI	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	SI	NO
88	Fond. Banco di Napoli	SI	SI	NO

Tabella 11: art. 8, co. 3

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenza prima del Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	SI
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	NO
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	NO
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	SI
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	SI
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	NO
11	Fond. Sicilia	SI	NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.
15	Fond. Tercas	SI	SI
16	Fond. Carispezia	SI	NO
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	SI
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	SI
19	Fond. C.R. di Asti	SI	NO
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	NO
22	Fond. C.R. di Bra	SI	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	NO
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	SI
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	NO
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	NO
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO
32	Fond. C.R. di Fano	SI	SI
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	NO
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	NO
37	Fond. C.R. di Fossano	SI	N.A.
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	NO
41	Fond. Livorno	SI	NO
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	NO
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.

46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	NO
48	Fond. Cariparma	SI	NO
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	NO
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	SI
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.
53	Fond. Pisa	NO	N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.
55	Fond. C.R. di Prato	SI	NO
56	Fond. Puglia	SI	SI
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	N.A.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.
60	Fond. Roma	NO	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	NO
66	Fond. C.R. di Torino	SI	NO
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	NO
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	SI
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	SI
70	Fond. Friuli	SI	N.A.
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	SI
73	Fond. Cariverona	SI	NO
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	NO
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.
80	Fond. Cariplo	SI	NO
81	Fond. Carivit	SI	SI
82	Fond. Cassamarca	SI	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	*
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	SI
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	NO
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO

*: Prima del Protocollo la Fondazione stabiliva che “Nel Consiglio di amministrazione la presenza di un genere non può superare i 3/4 dei componenti”. Nello statuto attuale dispone: “E’ assicurata, negli Organi, la presenza del genere meno rappresentato per almeno un terzo dei componenti.”

Tabella 12: art. 8, co. 4

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenza prima del Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	NO
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	NO
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	NO
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	NO
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	NO
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	NO	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	NO
11	Fond. Sicilia	NO	NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.
15	Fond. Tercas	SI	NO
16	Fond. Carispezia	SI	NO
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	NO
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	NO
19	Fond. C.R. di Asti	NO	NO
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO
21	Fond. C.R. di Bolzano	NO	NO
22	Fond. C.R. di Bra	SI	NO
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	NO
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	NO
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	NO
28	Fond. C.R. di Città di Castello	NO	NO
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	NO
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO
32	Fond. C.R. di Fano	NO	NO
33	Fond. C.R. di Fermo	NO	NO
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	NO
37	Fond. C.R. di Fossano	NO	N.A.
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.
40	Fond. C.R. di Jesi	NO	NO
41	Fond. Livorno	SI	NO
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	NO
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.

46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	NO
48	Fond. Cariparma	SI	NO
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	NO
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	NO
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	NO
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.
53	Fond. Pisa	NO	N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.
55	Fond. C.R. di Prato	SI	NO
56	Fond. Puglia	SI	NO
57	Fond. C.R. di Ravenna	NO	N.A.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.
60	Fond. Roma	NO	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	NO
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	NO
66	Fond. C.R. di Torino	NO	NO
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	NO
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	NO
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	NO
70	Fond. Friuli	SI	N.A.
71	Fond. C.R. di Venezia	NO	NO
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO
73	Fond. Cariverona	SI	NO
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	NO
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.
80	Fond. Cariplo	SI	SI
81	Fond. Carivit	SI	NO
82	Fond. Cassamarca	SI	NO
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	NO
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	NO	NO
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	NO
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO

Tabella 13: art. 8, co. 5 (situazione prima del Protocollo)

	Fondazione	Utilizzo della cooptazione nelle nomine	Chiara e indiscussa fama	Genere	Utilizzo della cooptazione come metodo residuale	Limite quantitativo cooptazione residuale	N.	N. componenti Organo di Indirizzo	Eccellenze prima del Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	X	X	X	N.D.	3	17	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	NO							NO
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	X		X	N.D.	max 2	min 11 max 13	SI
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	X		X	N.D.	3	27	SI
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	NO							NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	X				2	5	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	X			max 50%	2	11	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	NO			X	max 50%			NO
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	X		X	N.D.	5	18	NO
11	Fond. Sicilia	NO	X		X	max 2 su 13			NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	NO							NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
15	Fond. Tercas	SI	X		X	max 50%	3	10	NO
16	Fond. Carispezia	SI			X	max 50%	2	18	SI
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	X				min 5 max 7	min 13 max 15	NO
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	NO	X		X	N.D.			NO
19	Fond. C.R. di Asti	SI			X	max 50%	4	21	SI
20	Fond. C.R. di Biella	SI			X	max 50%	6	15	NO
21	Fond. C.R. di Bolzano	NO			X	N.D.			NO
22	Fond. C.R. di Bra	SI	X	X	X	max 2	3	10	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	X		X	max 50%	3	19	SI

55	Fond. C.R. di Prato	NO							NO
56	Fond. Puglia	SI	X				4	12	NO
57	Fond. C.R. di Ravenna	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
59	Fond. C.R. di Rimini	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
60	Fond. Roma	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	NO							NO
62	Fond. C.R. di San Miniato	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
63	Fond. C.R. di Savignano	SI	X		X	max 50%	max 1	max 13	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	NO			X	N.D.			NO
66	Fond. C.R. di Torino	NO			X	max 50%			NO
67	Fond. C.R. di Tortona	NO							NO
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	NO			X	max 50%			NO
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	X				7	16	NO
70	Fond. Friuli	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	X		X	max 50%	6	14	NO
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	X		X	N.D.	2	14	SI
73	Fond. Cariverona	SI	X		X	max 5	6	32	NO
74	Fond. C.R. di Vignola	SI			X	max 50%	4	15	NO
75	Fond. C.R. di Volterra	NO							NO
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	X				7	28	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
79	Fond. C.R. Salernitana	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
80	Fond. Cariplo	SI			X	max 50%	20	40	NO
81	Fond. Carivit	NO							NO
82	Fond. Cassamarca	SI					3	9	NO
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	X		X	max 50%	max 2	min 24 max 26	SI

84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI			X	max 50%	3	14	SI
85	Fond. Monte di Parma	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	NO			X	max 50%			NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	NO							NO
88	Fond. Banco di Napoli	NO			X	max 50%			NO

Tabella 14: art. 8, co. 5 (situazione dopo il Protocollo)

	Fondazione	Utilizzo della cooptazione nelle nomine	Chiara e indiscussa fama	Genere	Utilizzo della cooptazione come metodo residuale	Limite quantitativo cooptazione residuale	N.	N. componenti Organo di Indirizzo	Rispetto del limite del Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	X	X	X	N.D.	3	17	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	NO							N.A.
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	X	X			2	10	SI
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	NO	X	X	X	N.D.			*
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	NO							N.A.
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	X	X			max 2	13	SI
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	X	X			1	5	SI
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	X	X	X	N.D.	2	11	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	NO							N.A.
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	X	X	X	N.D.	3	18	SI
11	Fond. Sicilia	NO	X		X	max 2 su 13			SI
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	NO			X	N.D.			*
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	NO							N.A.
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	NO	X	X	X	max 3 su 16			SI
15	Fond. Tercas	SI	X	X			2	10	SI
16	Fond. Carispezia	SI	X	X	X	max 15%	2	14	SI
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	X	X			2	11	SI
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	NO	X	X	X	N.D.			*
19	Fond. C.R. di Asti	SI	X	X			1	15	SI
20	Fond. C.R. di Biella	SI	X	X	X	N.D.	2	11	SI
21	Fond. C.R. di Bolzano	NO	X	X	X	max 15%			SI
22	Fond. C.R. di Bra	SI	X	X	X	N.D.	2	10	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	NO			X	max 50%			NO
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	X	X	X	max 50%	1	17	SI
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	X	X	X	max 50%	2	11	SI
26	Fond. C.R. di Cento	NO							N.A.

27	Fond. C.R. di Cesena	NO							N.A.
28	Fond. C.R. di Città di Castello	NO							N.A.
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	NO			X	N.D.			*
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	X	X	X	max 3 su 23	1	23	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	NO			X	N.D.			*
32	Fond. C.R. di Fano	NO							N.A.
33	Fond. C.R. di Fermo	NO							N.A.
34	Fond. C.R. di Ferrara	NO							N.A.
35	Fond. C.R. di Foligno	NO							N.A.
36	Fond. C.R. di Forlì	NO							N.A.
37	Fond. C.R. di Fossano	SI	X	X	X	max 5	4	17	NO
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	X	X	X	N.D.	3	17	SI
39	Fond. C.R. di Imola	NO							N.A.
40	Fond. C.R. di Jesi	NO							N.A.
41	Fond. Livorno	NO							N.A.
42	Fond. C.R. di Loreto	NO							N.A.
43	Fond. C.R. di Lucca	NO							N.A.
44	Fond. C.R. di Mirandola	NO			X	max 15%			SI
45	Fond. C.R. di Modena	SI	X	X			3	19	SI
46	Fond. C.R. di Orvieto	NO							N.A.
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	X	X	X	max 50%	3	20	SI
48	Fond. Cariparma	NO							N.A.
49	Fond. C.R. di Perugia	NO							N.A.
50	Fond. C.R. di Pesaro	NO	X		X	max 15%			SI
51	Fond. Pescara-bruzzo	SI	X	X			2	10	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	X	X			2	15	SI
53	Fond. Pisa	NO							N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	NO			X	N.D.			*
55	Fond. C.R. di Prato	NO							N.A.
56	Fond. Puglia	SI	X	X			2	10	SI

57	Fond. C.R. di Ravenna	NO							N.A.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	X	X	X	N.D.	2	13	SI
59	Fond. C.R. di Rimini	NO							N.A.
60	Fond. Roma	SI	X		X	N.D.	max 2	min 10 max 12	SI
61	Fond. C.R. di Saluzzo	NO			X	N.D.			*
62	Fond. C.R. di San Miniato	NO							N.A.
63	Fond. C.R. di Savignano	SI	X	X			max 1	max 15	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	NO	X		X	N.D.			*
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	NO			X	max 15%			SI
66	Fond. C.R. di Torino	SI	X	X	X	max 50%	3	18	SI
67	Fond. C.R. di Tortona	NO	X	X	X	max 15%			SI
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	NO	X	X	X	max 15%			SI
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	X	X			3	14	SI
70	Fond. Friuli	SI	X	X			2	20	SI
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	X	X			2	14	SI
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	X	X			2	14	SI
73	Fond. Cariverona	SI	X	X	X	max 5	4	25	SI
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	X	X			2	11	SI
75	Fond. C.R. di Volterra	NO							N.A.
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	NO			X	max 50%			NO
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	X	X			2	13	SI
78	Fond. C.R. in Bologna	NO							N.A.
79	Fond. C.R. Salernitana	NO	X	X	X	max 15%			SI
80	Fond. Cariplo	SI	X	X	X	N.D.	5	24	NO
81	Fond. Carivit	NO							N.A.
82	Fond. Cassamarca	SI	X	X	X	N.D.	2	9	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	NO	X		X	N.D.			*
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	X	X			3	14	SI
85	Fond. Monte di Parma	SI	X	X	X	N.D.	1	9	SI
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	NO		X	X	max 15%			SI

87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	NO							N.A.
88	Fond. Banco di Napoli	NO	X	X	X	max 15%			SI

*: Fondazioni che utilizzano la cooptazione solamente come metodo residuale di nomina

Tabella 15: art. 9, co. 1 e 2

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenze prima del Protocollo	Motivo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	NO	Corrispettivi rapportati alle capacità patrimoniali della Fondazione
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	NO	
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.	
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	X	
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	NO	
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO	
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	X	Corrispettivi rapportati all'attività, alla sua complessità e all'entità delle risorse disponibili
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	NO	
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	NO	
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	NO	
11	Fond. Sicilia	SI	NO	
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.	
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO	Corrispettivi rapportati alla responsabilità e impegni associati ai relativi incarichi, nonché alla loro congruità rispetto alla natura istituzionale, alla dimensione e agli oneri di gestione complessivi della Fondazione
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.	
15	Fond. Tercas	SI	X	
16	Fond. Carispezia	SI	NO	
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	NO	
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	NO	
19	Fond. C.R. di Asti	SI	NO	
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO	
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	NO	
22	Fond. C.R. di Bra	SI	X	
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	NO	
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	NO	
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.	
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	NO	
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	NO	
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.	
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	X	
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO	
32	Fond. C.R. di Fano	SI	NO	
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	NO	Corrispettivi rapportati alla natura, finalità, oneri
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO	

35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.	
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	NO	
37	Fond. C.R. di Fossano	NO	N.A.	
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.	
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.	
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	NO	
41	Fond. Livorno	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO	
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO	
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.	
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO	
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
48	Fond. Cariparma	SI	NO	
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	NO	
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	NO	
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.	
53	Fond. Pisa	NO	N.A.	
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.	
55	Fond. C.R. di Prato	SI	NO	
56	Fond. Puglia	SI	NO	
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	N.A.	
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.	
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.	
60	Fond. Roma	SI	N.A.	*
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO	
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.	
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.	
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	NO	
66	Fond. C.R. di Torino	SI	NO	
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	X	Si veda tesi
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	NO	
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
70	Fond. Friuli	SI	N.A.	

71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO	
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO	
73	Fond. Cariverona	SI	NO	
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	NO	
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO	
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.	
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO	
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.	
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.	
80	Fond. Cariplo	SI	NO	
81	Fond. Carivit	SI	X	Corrispettivi rapportati alla dimensione e oneri di gestione
82	Fond. Cassamarca	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	NO	
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	X	Corrispettivi rapportati alla natura istituzionale, dimensione e oneri di gestione
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	NO	
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	NO	
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO	

*: Fondazione Roma dichiara di rapportare i compensi alla natura, assenza finalità lucrative e entità patrimonio.

Tabella 16: art. 9, co. 3

	Fondazione	Compenso Presidente 2014	Compenso Presidente 2015	Compenso Presidente 2016
1	Compagnia di SAN PAOLO	87.454	90.885	88.317
2	Fond. C.R. di FIRENZE	N.D.	N.D.	N.D.
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	80.558	79.789	67.585
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	N.D.	N.D.	N.D.
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	N.D.	Nominale	Nominale
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	N.D.	N.D.	N.D.
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	N.D.	N.D.	N.D.
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	N.D.	Nominale	Nominale
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	N.D.	Nominale	Nominale
10	Fond. Banco di Sardegna	N.D.	N.D.	N.D.
11	Fond. Sicilia	193.846	188.618	N.D.
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	N.D.	N.D.	N.D.
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	N.D.	N.D.	N.D.
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	N.D.	Nominale	Nominale
15	Fond. Tercas	Nominale	93.519	99.864
16	Fond. Carispezia	N.D.	Nominale	Nominale
17	Fond. C.R. di Alessandria	N.D.	Nominale	Nominale
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	N.D.	N.D.	N.D.
19	Fond. C.R. di Asti	N.D.	Nominale	Nominale
20	Fond. C.R. di Biella	54.000	18.000	0
21	Fond. C.R. di Bolzano	N.D.	Nominale	Nominale
22	Fond. C.R. di Bra	N.D.	N.D.	N.D.
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	N.D.	N.D.	N.D.
24	Fond. C.R. di Carpi	N.D.	N.D.	N.D.
25	Fond. C.R. di Carrara	N.D.	N.D.	Nominale
26	Fond. C.R. di Cento	Nominale	Nominale	Nominale
27	Fond. C.R. di Cesena	ND	ND	N.D.
28	Fond. C.R. di Città di Castello	Nominale	Nominale	Nominale
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	N.D.	N.D.	N.D.
30	Fond. C.R. di Cuneo	N.D.	Nominale	Nominale
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	N.D.	Nominale	Nominale
32	Fond. C.R. di Fano	N.D.	Nominale	Nominale
33	Fond. C.R. di Fermo	N.D.	Nominale	Nominale
34	Fond. C.R. di Ferrara	N.D.	N.D.	N.D.
35	Fond. C.R. di Foligno	N.D.	Nominale	Nominale
36	Fond. C.R. di Forlì	N.D.	ND	Nominale
37	Fond. C.R. di Fossano	N.D.	Nominale	Nominale
38	Fond. C.R. di Gorizia	N.D.	N.D.	N.D.
39	Fond. C.R. di Imola	N.D.	N.D.	N.D.
40	Fond. C.R. di Jesi	N.D.	N.D.	N.D.
41	Fond. Livorno	N.D.	Nominale	Nominale
42	Fond. C.R. di Loreto	N.D.	Nominale	Nominale
43	Fond. C.R. di Lucca	N.D.	Nominale	Nominale
44	Fond. C.R. di Mirandola	N.D.	N.D.	N.D.
45	Fond. C.R. di Modena	115.292	112.982	93.302

46	Fond. C.R. di Orvieto	N.D.	Nominale	Nominale
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	N.D.	Nominale	Nominale
48	Fond. Cariparma	N.D.	Nominale	Nominale
49	Fond. C.R. di Perugia	N.D.	Nominale	Nominale
50	Fond. C.R. di Pesaro	N.D.	Nominale	Nominale
51	Fond. Pescaraabruzzo	N.D.	Nominale	Nominale
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	74.743	43.424	ND
53	Fond. Pisa	N.D.	N.D.	N.D.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	N.D.	89.374	105.559
55	Fond. C.R. di Prato	16.800	16.600	17.600
56	Fond. Puglia	N.D.	105.767	101.164
57	Fond. C.R. di Ravenna	N.D.	N.D.	N.D.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	N.D.	N.D.	N.D.
59	Fond. C.R. di Rimini	N.D.	N.D.	N.D.
60	Fond. Roma	N.D.	N.D.	N.D.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	N.D.	Nominale	Nominale
62	Fond. C.R. di San Miniato	N.D.	N.D.	N.D.
63	Fond. C.R. di Savignano	N.D.	N.D.	N.D.
64	Fond. C.R. di Spoleto	N.D.	N.D.	N.D.
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	N.D.	Nominale	Nominale
66	Fond. C.R. di Torino	189.852	157.241	127.433
67	Fond. C.R. di Tortona	N.D.	46.692	46.438
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	N.D.	N.D.	N.D.
69	Fond. C.R. di Trieste	N.D.	Nominale	Nominale
70	Fond. Friuli	N.D.	Nominale	Nominale
71	Fond. C.R. di Venezia	Nominale	Nominale	Nominale
72	Fond. C.R. di Vercelli	N.D.	Nominale	Nominale
73	Fond. Cariverona	N.D.	N.D.	N.D.
74	Fond. C.R. di Vignola	45.044	43.565	46.279
75	Fond. C.R. di Volterra	N.D.	Nominale	Nominale
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	11.600	Nominale	Nominale
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	185.172	73.472	57.194
78	Fond. C.R. in Bologna	N.D.	Nominale	Nominale
79	Fond. C.R. Salernitana	N.D.	N.D.	N.D.
80	Fond. Cariplo	N.D.	Nominale	Nominale
81	Fond. Carivit	N.D.	Nominale	Nominale
82	Fond. Cassamarca	254.800	254.800	185.000
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	78.247	82.687	65.340
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	Nominale	Nominale	Nominale
85	Fond. Monte di Parma	48.000	48.000	43.000
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	N.D.	N.D.	N.D.
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	N.D.	Nominale	Nominale
88	Fond. Banco di Napoli	N.D.	Nominale	Nominale

Tabella 17: art. 9, co. 5

	Fondazione	Totale compensi 2014	Rispetto limite Protocollo nel 2014 (eccellenze)	Totale compensi 2015	Rispetto limite Protocollo nel 2015	Totale compensi 2016	Rispetto limite Protocollo nel 2016
1	Compagnia di SAN PAOLO	1.215.245	SI	1.119.511	SI	1.142.854	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	1.190.850	SI	1.405.922	NO	1.409.935	SI
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	345.087	SI	326.300	SI	258.996	SI
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	103.553	SI	105.983	SI	102.162	SI
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	1.751.505	NO	1.850.596	NO	956.410	NO
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	281.044	SI	339.599	NO	240.747	SI
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	15.484	SI	16.350	SI	15.328	SI
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	55.942	SI	47.354	SI	40.840	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	240.106	SI	256.463	SI	275.259	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	934.000	SI	821.000	SI	864.478	SI
11	Fond. Sicilia	786.733	NO	815.001	NO	530.283	SI
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	467.868	SI	484.347	SI	467.136	SI
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	349.524	SI	365.069	NO	57.096	NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	293.817	SI	267.367	SI	241.264	SI
15	Fond. Tercas	428.728	NO	419.375	NO	386.853	NO
16	Fond. Carispezia	570.247	NO	574.755	NO	468.247	SI
17	Fond. C.R. di Alessandria	992.559	NO	812.293	NO	723.991	NO
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	521.865	SI	509.323	SI	587.647	SI
19	Fond. C.R. di Asti	588.794	NO	582.946	NO	562.072	SI
20	Fond. C.R. di Biella	239.740	SI	230.078	SI	173.751	SI
21	Fond. C.R. di Bolzano	687.104	SI	654.941	SI	547.116	SI
22	Fond. C.R. di Bra	123.760	SI	122.845	SI	127.556	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	279.083	SI	275.672	SI	253.371	SI
24	Fond. C.R. di Carpi	470.774	SI	551.796	SI	510.892	SI
25	Fond. C.R. di Carrara	376.596	SI	372.220	SI	278.662	SI
26	Fond. C.R. di Cento	232.685	NO	191.897	SI	163.507	SI

27	Fond. C.R. di Cesena	160.353	SI	135.624	SI	47.391	SI
28	Fond. C.R. di Città di Castello	37.410	SI	38.968	SI	35.239	SI
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	409.887	NO	421.629	NO	240.182	NO
30	Fond. C.R. di Cuneo	1.189.863	SI	1.013.399	SI	981.870	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	275.538	SI	235.109	SI	220.418	SI
32	Fond. C.R. di Fano	219.290	SI	171.419	SI	165.342	SI
33	Fond. C.R. di Fermo	254.970	SI	257.630	SI	277.384	SI
34	Fond. C.R. di Ferrara	3.724	SI	1.179	SI	541	SI
35	Fond. C.R. di Foligno	262.273	SI	238.681	SI	213.887	SI
36	Fond. C.R. di Forlì	483.325	SI	528.827	SI	488.539	SI
37	Fond. C.R. di Fossano	249.043	NO	193.924	SI	203.811	SI
38	Fond. C.R. di Gorizia	349.933	SI	358.778	SI	377.382	SI
39	Fond. C.R. di Imola	487.582	SI	486.604	SI	509.820	NO
40	Fond. C.R. di Jesi	324.996	NO	317.254	NO	109.826	NO
41	Fond. Livorno	201.272	SI	227.924	SI	214.985	SI
42	Fond. C.R. di Loreto	108.050	SI	118.938	NO	117.742	NO
43	Fond. C.R. di Lucca	547.219	SI	525.209	SI	532.654	SI
44	Fond. C.R. di Mirandola	128.402	SI	136.164	SI	176.951	SI
45	Fond. C.R. di Modena	672.408	SI	631.339	SI	583.627	SI
46	Fond. C.R. di Orvieto	151.234	SI	173.260	SI	198.842	SI
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	1.561.096	NO	1.532.501	NO	1.419.923	SI
48	Fond. Cariparma	408.186	SI	412.860	SI	444.990	SI
49	Fond. C.R. di Perugia	589.917	SI	675.679	SI	689.403	SI
50	Fond. C.R. di Pesaro	266.289	SI	147.417	SI	146.540	SI
51	Fond. Pescaraabruzzo	285.380	SI	309.921	SI	280.894	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	381.132	SI	342.724	SI	333.755	SI
53	Fond. Pisa	537.745	SI	493.659	SI	470.987	SI
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	427.670	SI	454.159	SI	509.435	SI
55	Fond. C.R. di Prato	123.781	SI	115.993	SI	131.129	SI
56	Fond. Puglia	331.631	SI	375.387	SI	340.505	SI

57	Fond. C.R. di Ravenna	619.259	NO	599.699	NO	518.817	SI
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	322.276	SI	255.280	SI	248.091	SI
59	Fond. C.R. di Rimini	268.035	SI	279.582	SI	270.401	NO
60	Fond. Roma	1.282.222	SI	1.323.691	SI	1.171.369	SI
61	Fond. C.R. di Saluzzo	190.785	NO	222.298	NO	194.602	SI
62	Fond. C.R. di San Miniato	373.059	SI	361.138	SI	261.762	NO
63	Fond. C.R. di Savignano	49.322	SI	43.027	SI	56.112	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	207.048	SI	224.612	SI	232.096	SI
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	291.256	SI	301.035	SI	293.938	SI
66	Fond. C.R. di Torino	2.348.408	NO	2.381.607	NO	1.778.147	NO
67	Fond. C.R. di Tortona	172.354	SI	146.085	SI	144.380	SI
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	431.672	SI	417.585	SI	470.402	SI
69	Fond. C.R. di Trieste	806.378	NO	524.818	SI	228.135	SI
70	Fond. Friuli	458.990	SI	461.738	SI	463.223	SI
71	Fond. C.R. di Venezia	947.145	NO	787.046	NO	584.202	SI
72	Fond. C.R. di Vercelli	242.886	SI	254.227	SI	293.366	SI
73	Fond. Cariverona	1.927.238	SI	2.016.527	NO	1.548.397	SI
74	Fond. C.R. di Vignola	175.554	SI	175.881	SI	193.994	SI
75	Fond. C.R. di Volterra	237.493	SI	225.890	SI	242.688	SI
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	98.168	SI	73.096	SI	37.317	SI
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	1.399.319	NO	472.821	NO	287.084	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	1.162.350	NO	1.233.649	NO	711.247	SI
79	Fond. C.R. Salernitana	102.141	SI	123.281	SI	118.818	SI
80	Fond. Cariplo	1.894.415	SI	2.010.441	SI	2.020.883	SI
81	Fond. Carivit	184.066	NO	164.391	SI	140.785	SI
82	Fond. Cassamarca	536.985	SI	533.692	SI	432.877	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	533.919	SI	527.777	SI	443.721	SI
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	634.071	SI	562.537	SI	479.977	SI
85	Fond. Monte di Parma	272.000	SI	281.000	SI	270.000	SI
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	12.768	NO	16.613	NO	4.449	SI

87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	521.051	NO	403.285	SI	402.197	SI
88	Fond. Banco di Napoli	544.706	NO	498.533	NO	486.498	NO

Tabella 18: art. 10, co. 1

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenze prima del Protocollo	Motivo	Eccellenze dopo il Protocollo	Motivo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 18 mesi
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	SI	Si veda tesi	NO	
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	NO	NO		NO	
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	NO		NO	
11	Fond. Sicilia	SI	SI	Discontinuità temporale di 3 anni	SI	Discontinuità temporale di 3 anni
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.		NO	
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO		NO	
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.		NO	
15	Fond. Tercas	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno		
16	Fond. Carispezia	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni		
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	SI	Discontinuità temporale di 3 anni	SI	Discontinuità temporale di 3 anni
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
19	Fond. C.R. di Asti	SI	NO		NO	
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO		NO	
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
22	Fond. C.R. di Bra	SI	SI	Discontinuità temporale di 3 anni	NO	
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	NO		NO	

25	Fond. C.R. di Carrara	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	NO	
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.		NO	
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	NO		NO	
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	NO		SI	Discontinuità temporale di 4 anni
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno		
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO		NO	
32	Fond. C.R. di Fano	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO		NO	
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
37	Fond. C.R. di Fossano	SI	N.A.		NO	
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.		NO	
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.		NO	
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
41	Fond. Livorno	SI	SI	Si veda tesi	NO	
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	SI	Discontinuità temporale di 7 anni	SI	Discontinuità temporale di 7 anni
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
48	Fond. Cariparma	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	SI	Discontinuità temporale di 3 anni	SI	Discontinuità temporale di 3 anni
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	SI		NO	

51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.		NO	
53	Fond. Pisa	NO	N.A.		NO	
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
55	Fond. C.R. di Prato	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
56	Fond. Puglia	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.		NO	
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.		NO	
60	Fond. Roma	NO	N.A.		NO	
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO		NO	
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 3 anni
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 3 anni
66	Fond. C.R. di Torino	SI				
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	SI	Solamente per Presidente o Vice Presidente del Comitato di Indirizzo o del Consiglio di Gestione: 2 anni	NO	
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
70	Fond. Friuli	SI	N.A.		NO	
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO		NO	
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO		NO	
73	Fond. Cariverona	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	NO		NO	
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni

76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO			
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.		SI	Discontinuità temporale di 2 anni
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.		NO	
80	Fond. Cariplo	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
81	Fond. Carivit	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
82	Fond. Cassamarca	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.		NO	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	NO		NO	
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	SI	Discontinuità temporale di 1 anno	NO	
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO		NO	

Tabella 19: art. 10, co. 2

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenze prima del Protocollo	Motivo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	NO	
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	NO	
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.	
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	NO	
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	NO	
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO	
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo, tranne Comunità montane
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	NO	
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	NO	
11	Fond. Sicilia	SI	NO	
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.	
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO	
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.	
15	Fond. Tercas	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
16	Fond. Carispezia	SI	NO	
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	SI	
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	NO	
19	Fond. C.R. di Asti	SI	NO	
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO	
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	NO	
22	Fond. C.R. di Bra	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.	
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	NO	
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.	
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	NO	
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	NO	
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.	
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	NO	
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO	
32	Fond. C.R. di Fano	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO	
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.	
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	NO	
37	Fond. C.R. di Fossano	NO	N.A.	Si veda tesi

38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.	
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.	
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	NO	
41	Fond. Livorno	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo, tranne Comunità montane
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo, tranne Comunità montane
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO	
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.	
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO	
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo, tranne Comunità montane
48	Fond. Cariparma	SI	NO	
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	NO	
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	NO	
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.	
53	Fond. Pisa	NO	N.A.	Si veda tesi
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.	
55	Fond. C.R. di Prato	SI	NO	
56	Fond. Puglia	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	N.A.	
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.	
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.	
60	Fond. Roma	NO	N.A.	Si veda tesi
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO	
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.	
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	NO	
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.	
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	NO	
66	Fond. C.R. di Torino	SI	NO	
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	NO	
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	NO	
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	NO	
70	Fond. Friuli	SI	N.A.	
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO	
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO	
73	Fond. Cariverona	SI	NO	
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	NO	
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO	
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.	

77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO	
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.	
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.	
80	Fond. Cariplo	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
81	Fond. Carivit	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo
82	Fond. Cassamarca	SI	NO	
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	NO	
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	NO	
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	NO	
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	SI	Prevede tutte le cause di incompatibilità del Protocollo, tranne aziende speciali
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO	

Tabella 20: art. 10, co. 3

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Eccellenza dopo il Protocollo	Motivo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	NO	Discontinuità temporale di 2 anni
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	NO	
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	NO	
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	NO	
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	NO	
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	NO	NO	
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	NO	NO	
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI	
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	NO	
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	NO	
11	Fond. Sicilia	SI	NO	
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	NO	
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO	
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	NO	
15	Fond. Tercas	SI	NO	
16	Fond. Carispezia	SI	NO	
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	NO	
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	NO	
19	Fond. C.R. di Asti	SI	NO	
20	Fond. C.R. di Biella	SI	NO	
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	NO	Discontinuità temporale di 4 anni
22	Fond. C.R. di Bra	SI	NO	
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	NO	
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	NO	
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	NO	
26	Fond. C.R. di Cento	SI	NO	
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	NO	
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	SI	
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	NO	
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	NO	
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	NO	
32	Fond. C.R. di Fano	SI	NO	
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	NO	
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	NO	
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	NO	
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	NO	
37	Fond. C.R. di Fossano	NO	NO	
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	NO	
39	Fond. C.R. di Imola	SI	NO	
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	NO	
41	Fond. Livorno	SI	NO	
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	NO	
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	NO	
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO	
45	Fond. C.R. di Modena	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni

46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	NO	
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	NO	
48	Fond. Cariparma	SI	NO	
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	NO	
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	NO	
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	NO	
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	NO	
53	Fond. Pisa	NO	NO	
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
55	Fond. C.R. di Prato	SI	NO	
56	Fond. Puglia	SI	NO	
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	NO	
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	NO	
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	NO	
60	Fond. Roma	NO	NO	
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	NO	
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	NO	
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	NO	
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	NO	
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	NO	
66	Fond. C.R. di Torino	SI	NO	
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	NO	
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	NO	
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	NO	
70	Fond. Friuli	SI	NO	
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	NO	
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO	
73	Fond. Cariverona	SI	NO	
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	NO	
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO	
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	SI	Discontinuità temporale di 2 anni
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO	
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	NO	
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	NO	
80	Fond. Cariplo	SI	NO	
81	Fond. Carivit	SI	NO	
82	Fond. Cassamarca	SI	NO	
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	NO	
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	NO	
85	Fond. Monte di Parma	SI	NO	
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	NO	NO	
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	NO	
88	Fond. Banco di Napoli	SI	NO	

Tabella 21: art. 10, co. 4

	Fondazione	Rispetto del Protocollo
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	NO
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI
10	Fond. Banco di Sardegna	SI
11	Fond. Sicilia	NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI
15	Fond. Tercas	SI
16	Fond. Carispezia	SI
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI
19	Fond. C.R. di Asti	SI
20	Fond. C.R. di Biella	SI
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI
22	Fond. C.R. di Bra	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	NO
24	Fond. C.R. di Carpi	SI
25	Fond. C.R. di Carrara	SI
26	Fond. C.R. di Cento	SI
27	Fond. C.R. di Cesena	SI
28	Fond. C.R. di Città di Castello	NO
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	NO
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI
32	Fond. C.R. di Fano	SI
33	Fond. C.R. di Fermo	SI
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI
35	Fond. C.R. di Foligno	SI
36	Fond. C.R. di Forlì	SI
37	Fond. C.R. di Fossano	NO
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI
39	Fond. C.R. di Imola	SI
40	Fond. C.R. di Jesi	SI
41	Fond. Livorno	SI
42	Fond. C.R. di Loreto	SI
43	Fond. C.R. di Lucca	SI
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI
45	Fond. C.R. di Modena	SI

46	Fond. C.R. di Orvieto	SI
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI
48	Fond. Cariparma	SI
49	Fond. C.R. di Perugia	SI
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI
53	Fond. Pisa	NO
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI
55	Fond. C.R. di Prato	SI
56	Fond. Puglia	SI
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI
59	Fond. C.R. di Rimini	SI
60	Fond. Roma	NO
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI
63	Fond. C.R. di Savigliano	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI
66	Fond. C.R. di Torino	SI
67	Fond. C.R. di Tortona	SI
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI
69	Fond. C.R. di Trieste	SI
70	Fond. Friuli	SI
71	Fond. C.R. di Venezia	SI
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI
73	Fond. Cariverona	SI
74	Fond. C.R. di Vignola	SI
75	Fond. C.R. di Volterra	SI
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI
78	Fond. C.R. in Bologna	SI
79	Fond. C.R. Salernitana	SI
80	Fond. Cariplo	SI
81	Fond. Carivit	SI
82	Fond. Cassamarca	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI
85	Fond. Monte di Parma	SI
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI
88	Fond. Banco di Napoli	SI

Tabella 22: art. 11, co. 2

	Fondazione	Rispetto del Protocollo	Prima del Protocollo	Eccellenze prima del Protocollo
1	Compagnia di San Paolo	SI	Statuto: adeguata pubblicità	NO
2	Fond. C.R. di Firenze	SI	Bilanci e statuto: adeguata pubblicità	NO
3	Fond. A. De Mari - C.R. di Savona	SI	N.A.	N.A.
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	N.D.	N.A.
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	Bilancio, relazione di gestione e statuto: adeguata pubblicità	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
11	Fond. Sicilia	SI	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	SI
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	N.A.	N.A.
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	N.D.	N.A.
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.	N.A.
15	Fond. Tercas	SI	Sito: Bilancio e relazione di gestione, statuto, regolamenti, documenti programmazione, avvisi al pubblico	SI
16	Fond. Carispezia	SI	Statuto: adeguata pubblicità	NO
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
19	Fond. C.R. di Asti	SI	Bilancio, relazione di gestione e statuto: adeguata pubblicità	NO
20	Fond. C.R. di Biella	SI	Bilancio, relazione di gestione e statuto: adeguata pubblicità	NO
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
22	Fond. C.R. di Bra	SI	Sito: bilanci, relazione gestione, statuto	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	N.A.	N.A.
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	Bilanci, relazione gestione, statuto: adeguata pubblicità	NO
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	SI
26	Fond. C.R. di Cento	SI	N.A.	N.A.
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO

28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	N.A.	N.A.
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
32	Fond. C.R. di Fano	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	SI
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	Statuto: adeguata pubblicità	NO
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	N.A.	N.A.
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	Bilancio: adeguata pubblicità	NO
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.	N.A.
39	Fond. C.R. di Imola	SI	N.A.	N.A.
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	Bilancio, relazione di gestione e statuto: adeguata pubblicità	NO
41	Fond. Livorno	SI	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	SI
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	SI
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	N.D.	N.A.
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	SI
45	Fond. C.R. di Modena	SI	N.A.	N.A.
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	Bilancio e statuto: adeguata pubblicità	NO
48	Fond. Cariparma	SI	Bilancio pubblicato con apposite forme	NO
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	Bilancio, relazione gestione e statuto: adeguata pubblicità	NO
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	Sito: statuto. Il bilancio può essere pubblicato nel sito	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	N.A.	N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	N.A.	N.A.
55	Fond. C.R. di Prato	SI	N.D.	N.A.
56	Fond. Puglia	SI	Bilancio e relazione di gestione: in sede chi ne fa richiesta	NO
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	N.A.	N.A.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	N.A.	N.A.
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	N.A.	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.	N.A.

63	Fond. C.R. di Savigliano	SI	Sito: statuto. Bilancio: adeguata pubblicità	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	N.A.	N.A.
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	Bilancio e relazione sulla gestione: adeguata pubblicità	NO
66	Fond. C.R. di Torino	SI	Bilancio, relazione di gestione e statuto: adeguata pubblicità	NO
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	Bilancio, relazione di gestione e statuto: adeguata pubblicità	NO
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	Bilancio e documento programmatico previsionale: adeguata pubblicità	NO
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	Bilancio e statuto: adeguata pubblicità	NO
70	Fond. Friuli	SI	N.A.	N.A.
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	Bilancio: adeguata pubblicità	NO
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
73	Fond. Cariverona	SI	Bilancio e statuto: adeguata pubblicità	NO
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità. Atti della fondazione adeguatamente pubblicizzati	NO
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	SI
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.	N.A.
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	Bilancio, statuto e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	N.A.	N.A.
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.	N.A.
80	Fond. Cariplo	SI	Vengono resi pubblici i criteri per le erogazioni e relazione dettagliata sull'attività	NO
81	Fond. Carivit	SI	Bilancio e statuto: adeguata pubblicità	NO
82	Fond. Cassamarca	SI	Sito internet: bilancio, relazione di gestione, statuto	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	N.D.	N.A.
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	Bilancio e statuto: adeguata pubblicità	NO
85	Fond. Monte di Parma	SI	N.A.	N.A.
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	Statuto: pubblica affissione. Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità	NO
88	Fond. Banco di Napoli	SI	Bilancio: adeguata pubblicità	NO

Tabella 23: art. 11, co. 2 (fondazioni non aderenti al Protocollo)

37	Fondazione C.R. di Fossano	Sito: statuto. Bilancio e relazione di gestione a richiesta
53	Fondazione Pisa	Statuto e relazione di gestione: adeguata pubblicità
60	Fondazione Roma	Bilancio e relazione di gestione: adeguata pubblicità

Tabella 24: art. 11 (documenti e informazioni presenti nei siti web)

	Fondazione	Statuto	Regolamenti	Bilanci	Doc. Progr. Prev.	Appalti > 50.000	Bandi	Curricula	Linee guida per richieste	Eccellenze	Pubblicazione del Protocollo Acri-Mef nel proprio sito web
1	Compagnia di SAN PAOLO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	Fond. C.R. di FIRENZE	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
11	Fond. Sicilia	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
15	Fond. Tercas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
16	Fond. Carispezia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
17	Fond. C.R. di Alessandria	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO
19	Fond. C.R. di Asti	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
20	Fond. C.R. di Biella	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
21	Fond. C.R. di Bolzano	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO
22	Fond. C.R. di Bra	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
24	Fond. C.R. di Carpi	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI
25	Fond. C.R. di Carrara	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO

26	Fond. C.R. di Cento	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI
27	Fond. C.R. di Cesena	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI
28	Fond. C.R. di Città di Castello	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI
30	Fond. C.R. di Cuneo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO
32	Fond. C.R. di Fano	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
33	Fond. C.R. di Fermo	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
34	Fond. C.R. di Ferrara	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
35	Fond. C.R. di Foligno	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
36	Fond. C.R. di Forlì	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
37	Fond. C.R. di Fossano	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
39	Fond. C.R. di Imola	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
40	Fond. C.R. di Jesi	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
41	Fond. Livorno	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
42	Fond. C.R. di Loreto	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
43	Fond. C.R. di Lucca	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
44	Fond. C.R. di Mirandola	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
45	Fond. C.R. di Modena	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
48	Fond. Cariparma	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
49	Fond. C.R. di Perugia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
50	Fond. C.R. di Pesaro	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI
51	Fond. Pescaraabruzzo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
53	Fond. Pisa	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
55	Fond. C.R. di Prato	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO

56	Fond. Puglia	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI
57	Fond. C.R. di Ravenna	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO
59	Fond. C.R. di Rimini	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO
60	Fond. Roma	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
61	Fond. C.R. di Saluzzo	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
63	Fond. C.R. di Savignano	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO
64	Fond. C.R. di Spoleto	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
66	Fond. C.R. di Torino	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO
67	Fond. C.R. di Tortona	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
69	Fond. C.R. di Trieste	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI
70	Fond. Friuli	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
71	Fond. C.R. di Venezia	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
72	Fond. C.R. di Vercelli	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI
73	Fond. Cariverona	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
74	Fond. C.R. di Vignola	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
75	Fond. C.R. di Volterra	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI
78	Fond. C.R. in Bologna	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO
80	Fond. Cariplo	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
81	Fond. Carivit	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
82	Fond. Cassamarca	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
85	Fond. Monte di Parma	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
88	Fond. Banco di Napoli	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI

Tabella 25: art. 12

	Fondazione	Presenza nello Statuto almeno della parola "cooperazione" o "aggregazione"	Prima del Protocollo: articolo dello statuto dedicata alla possibilità di fusione
1	Compagnia di SAN PAOLO	NO	NO
2	Fond. C.R. di FIRENZE	NO	NO
3	Fond. A. De Mari - C.R. di SAVONA	SI	N.A.
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	NO	SI
5	Fond. Banca Del Monte di Lombardia	NO	NO
6	Fond. Banca Del Monte di Lucca	NO	NO
7	Fond. Banca Del Monte di Rovigo	NO	NO
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	SI	SI
9	Fond. Banca Nazionale delle Comunicazioni	NO	NO
10	Fond. Banco di Sardegna	NO	SI
11	Fond. Sicilia	NO	NO
12	Fond. C.R. della Provincia dell'Aquila	NO	N.A.
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	NO	NO
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	SI	N.A.
15	Fond. Tercas	NO	SI
16	Fond. Carispezia	SI	NO
17	Fond. C.R. di Alessandria	NO	SI
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	NO	NO
19	Fond. C.R. di Asti	NO	SI
20	Fond. C.R. di Biella	NO	SI
21	Fond. C.R. di Bolzano	NO	SI
22	Fond. C.R. di Bra	NO	SI
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	NO	N.A.
24	Fond. C.R. di Carpi	NO	SI
25	Fond. C.R. di Carrara	NO	NO
26	Fond. C.R. di Cento	NO	N.A.
27	Fond. C.R. di Cesena	NO	SI
28	Fond. C.R. di Città di Castello	NO	SI
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	NO	N.A.
30	Fond. C.R. di Cuneo	NO	SI
31	Fond. C.R. di Fabriano e Cupramontana	SI	SI
32	Fond. C.R. di Fano	NO	SI
33	Fond. C.R. di Fermo	NO	NO
34	Fond. C.R. di Ferrara	NO	NO
35	Fond. C.R. di Foligno	NO	N.A.
36	Fond. C.R. di Forlì	NO	SI
37	Fond. C.R. di Fossano	SI	N.A.
38	Fond. C.R. di Gorizia	SI	N.A.
39	Fond. C.R. di Imola	NO	N.A.
40	Fond. C.R. di Jesi	NO	NO
41	Fond. Livorno	NO	NO
42	Fond. C.R. di Loreto	NO	SI
43	Fond. C.R. di Lucca	NO	NO
44	Fond. C.R. di Mirandola	NO	NO

45	Fond. C.R. di Modena	NO	N.A.
46	Fond. C.R. di Orvieto	SI	SI
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	NO	SI
48	Fond. Cariparma	NO	SI
49	Fond. C.R. di Perugia	NO	NO
50	Fond. C.R. di Pesaro	NO	NO
51	Fond. Pescaraabruzzo	NO	NO
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	NO	N.A.
53	Fond. Pisa	NO	N.A.
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	NO	N.A.
55	Fond. C.R. di Prato	NO	NO
56	Fond. Puglia	NO	NO
57	Fond. C.R. di Ravenna	NO	N.A.
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	NO	N.A.
59	Fond. C.R. di Rimini	NO	N.A.
60	Fond. Roma	NO	N.A.
61	Fond. C.R. di Saluzzo	NO	SI
62	Fond. C.R. di San Miniato	SI	N.A.
63	Fond. C.R. di Savigliano	NO	SI
64	Fond. C.R. di Spoleto	NO	N.A.
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	NO	SI
66	Fond. C.R. di Torino	NO	NO
67	Fond. C.R. di Tortona	NO	NO
68	Fond. C.R. di Trento E Rovereto	SI	SI
69	Fond. C.R. di Trieste	NO	NO
70	Fond. Friuli	SI	N.A.
71	Fond. C.R. di Venezia	NO	NO
72	Fond. C.R. di Vercelli	NO	SI
73	Fond. Cariverona	NO	NO
74	Fond. C.R. di Vignola	NO	SI
75	Fond. C.R. di Volterra	NO	SI
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	SI	N.A.
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	SI	NO
78	Fond. C.R. in Bologna	NO	N.A.
79	Fond. C.R. Salernitana	SI	N.A.
80	Fond. Cariplo	SI	NO
81	Fond. Carivit	NO	SI
82	Fond. Cassamarca	NO	SI
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	NO	NO
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	NO	NO
85	Fond. Monte di Parma	NO	N.A.
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	NO	NO
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	NO	SI
88	Fond. Banco di Napoli	NO	NO

Tabella 26: classifica delle eccellenze rilevate dopo il Protocollo

	Fondazione	N. eccellenze accumulate dopo il Protocollo
54	Fond. C.R. di Pistoia e Pescia	5
78	Fond. C.R. in Bologna	4
30	Fond. C.R. di Cuneo	3
36	Fond. C.R. di Forlì	3
43	Fond. C.R. di Lucca	3
45	Fond. C.R. di Modena	3
49	Fond. C.R. di Perugia	3
73	Fond. Cariverona	3
75	Fond. C.R. di Volterra	3
1	Compagnia di SAN PAOLO	2
4	Fond. dei Monti Uniti di Foggia	2
8	Fond. Banca Del Monte e C.R. di Faenza	2
11	Fond. Sicilia	2
14	Fond. C.R. della Provincia di Macerata	2
16	Fond. Carispezia	2
19	Fond. C.R. di Asti	2
21	Fond. C.R. di Bolzano	2
23	Fond. C.R. di Calabria e Lucania	2
24	Fond. C.R. di Carpi	2
28	Fond. C.R. di Città di Castello	2
40	Fond. C.R. di Jesi	2
41	Fond. Livorno	2
44	Fond. C.R. di Mirandola	2
46	Fond. C.R. di Orvieto	2
47	Fond. C.R. di Padova e Rovigo	2
48	Fond. Cariparma	2
55	Fond. C.R. di Prato	2
56	Fond. Puglia	2
57	Fond. C.R. di Ravenna	2
62	Fond. C.R. di San Miniato	2
67	Fond. C.R. di Tortona	2
70	Fond. Friuli	2
71	Fond. C.R. di Venezia	2
76	Fond. C.R. e Banca del Monte di Lugo	2
83	Fond. del Monte di Bologna e Ravenna	2
84	Fond. Monte dei Paschi di Siena	2
2	Fond. C.R. di FIRENZE	1
10	Fond. Banco di Sardegna	1
13	Fond. Chieti Abruzzo e Molise	1
15	Fond. Tercas	1
17	Fond. C.R. di Alessandria	1
18	Fond. C.R. di Ascoli Piceno	1
25	Fond. C.R. di Carrara	1
26	Fond. C.R. di Cento	1

27	Fond. C.R. di Cesena	1
29	Fond. C.R. di Civitavecchia	1
32	Fond. C.R. di Fano	1
33	Fond. C.R. di Fermo	1
35	Fond. C.R. di Foligno	1
38	Fond. C.R. di Gorizia	1
39	Fond. C.R. di Imola	1
51	Fond. Pescaraabruzzo	1
52	Fond. C.R. di Piacenza e Vigevano	1
58	Fond. C.R. di Reggio Emilia Pietro Manodori	1
61	Fond. C.R. di Saluzzo	1
63	Fond. C.R. di Savigliano	1
64	Fond. C.R. di Spoleto	1
65	Fond. C.R. di Terni e Narni	1
69	Fond. C.R. di Trieste	1
74	Fond. C.R. di Vignola	1
77	Fond. C.R. di Genova e Imperia	1
79	Fond. C.R. Salernitana	1
80	Fond. Cariplo	1
86	Fond. Monte di Pietà di Vicenza	1
87	Fond. Varrone C.R. di Rieti	1